

MANAJEMEN MUTU Pada Pendidikan Guru PAI



Guru menjadi penentu kejayaan suatu bangsa, karena itu pendidikan guru perlu melakukan pembenahan diri melalui manajemen mutu guru diawali dengan planning, organizing, actuating dan evaluating terhadap mutu guru. Manajemen mutu guru tidak cukup dilakukan pada pendidikan dalam jabatan guru tetapi juga pendidikan pra jabatan guru. Guru PAI sering menjadi sorotan ketika suatu pelanggaran dilakukan oleh beberapa siswa sebab guru PAI menjadi tonggak keberhasilan pembangunan akhlak/etika siswa meskipun peran itu tidak sepenuhnya diambil oleh guru PAI. Namun Buku ini yang diberi judul Manajemen Mutu pada Pendidikan Guru PAI berupaya menawarkan sejumlah manajemen untuk menghasilkan guru PAI yang menjadi teladan, profesional secara lahir dan batin, memiliki seperangkat pengetahuan dan skill yang dibutuhkan pada abad 21. Buku ini terdiri atas empat belas bab yang mengupas manajemen mutu dan hal-hal yang terkait dengan mutu, dan dua bab lainnya tentang soal-soal yang menjadi tolok ukur kemampuan mahasiswa memahami konsep-konsep manajemen mutu terpadu dan aplikasinya dalam dunia pendidikan. Buku ini diharapkan mahasiswa mampu memahami dan mempelajari konsep manajemen mutu ini dan prinsip-prinsip manajemen mutu serta mampu menerapkan konsep mutu dalam pendidikan guru yang menghasilkan guru PAI yang berkualitas tinggi dan profesional secara lahir dan batin. Penulis berharap semoga buku ini memberikan manfaat besar terutama bagi penulis, mahasiswa dan para pembaca buku ini. Hadza min fadli rabbi.

Dr. H. Hasbiyallah, M.Ag

MANAJEMEN MUTU Pada Pendidikan Guru PAI



MANAJEMEN MUTU
Pada Pendidikan Guru PAI

Dr. H. Hasbiyallah, M.Ag

ISBN. 978-602-7755-27-7

MANAJEMEN MUTU

PADA PENDIDIKAN GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM

Penulis:

Dr. H. Hasbiyallah, M. Ag

Editor :

Ima Malihah, M.Pd

Desain Cover:

Riyansyah

ISBN :

978-602-7755-27-7

Cetakan :

Juni 2019

**@ Hak cipta pada penulis dan dilarang menggandakan dalam bentuk
apapun tanpa seizin penulis dan penerbit.**

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji serta syukur, penulis bisa menyelesaikan buku **Manajemen Mutu Pada Pendidikan Guru PAI**. Buku ini dilengkapi dengan perspektif Islam dalam aktivitas manajemen mutu dan manajemen strategik. Penulis mengikuti tanpa rahmat dan kekuatan dari-Nya, buku ini tidak akan pernah bisa diselesaikan.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurah kepada Baginda Rasulullah saw sebagai sumber inspirasi penulis untuk bangkit dan maju membuat karya-karya hebat untuk kehidupan manusia. Penulis sangat berharap seperti harapan banyak orang menjadi seorang yang paling banyak memberikan manfaat kepada orang lain.

Terimakasih pula penulis ucapkan kepada Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan Seluruh Pembantu Dekan yang telah memotivasi kami para dosen untuk membuat karya-karya penulisan baik buku-buku maupun penelitian. Program ini telah memotivasi penulis untuk menulis buku ini. Semoga ini merupakan kebaikan yang dapat terus dilanjutkan untuk peningkatan mutu dosen.

Tidak lupa pula, penulis persembahkan buku ini kepada Istri tercinta “Ima Malihah” yang senantiasa memberikan motivasi dan perhatian sehingga buku ini pun akhirnya dapat diselesaikan. Juga kepada anak-anak tercinta Aa Fathi Yakan FM, Ka Rara Fahira Sakila G dan De Farhana Tasbiha Zanzabil yang telah membuat penulis menjadi fresh dan bersemangat untuk terus menulis.

Buku manajemen mutu pada pendidikan Guru PAI ini adalah catatan-catatan penulis sejak mengikuti perkuliahan pada program Doktor Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. Juga bahan teori penelitian disertasi. Semoga buku ini menjadi buku yang memberikan manfaat bagi penulis dan semua orang yang telah memiliki buku ini. Amin ya Rabbal ‘alamin.

Bandung, 10 Juni 2019/5 Syawal 1440 H

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
BAB I MANAJEMEN	
A. Pengertian Manajemen.....	1
B. Manajemen Perspektif Islam.....	5
C. Manajemen dan Administrasi	8
D. Fungsi-fungsi Manajemen	8
E. Pembagian Manajemen	11
F. Lingkungan dan Budaya Organisasi	13
G. Motivasi	19
H. Kepemimpinan.....	23
BAB II MANAJEMEN MUTU	
A. Pengertian Mutu	26
B. Mutu Perspektif Islam	29
C. Mutu Pendidikan	30
D. Manajemen Mutu Terpadu.....	30
E. Standar Mutu Pendidikan.....	37
F. Akreditasi Perguruan Tinggi.....	42
BAB III MANAJEMEN STRATEGIK	
A. Pengertian Strategik	54
B. Perencanaan Strategik dan Manajemen Strategik	59
C. Model Perencanaan Strategik dan Manajemen Strategik.....	71
D. Analisis SWOT dan Balanced Scorecard pada Pendidikan Guru	79
BAB IV MANAJEMEN SUMBER DAYA GURU	
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Guru.....	82
B. Manajemen Sumber Daya Guru Perspektif Islam.....	84
C. Tuntutan terhadap Sumber Daya Guru	85
D. Pendidikan Guru (Pendidikan Prajabatan Guru)	95
E. Pendidikan Agama Islam	119
F. Pengembangan Profesionalisme Calon Guru PAI	123
G. Kompetensi Guru PAI	129
Daftar Pustaka.....	145

BAB I

PENGELOLAAN PENDIDIKAN

A. Pengertian Pengelolaan

Pengertian pengelolaan (manajemen) telah banyak diungkapkan oleh beberapa ahli manajemen, tetapi belum ada kesamaan tentang arti yang telah dirumuskan. Para ahli tersebut mengemukakan definisi yang berbeda tetapi hakikatnya memiliki arti yang sama, yaitu mengarahkan orang lain dalam pencapaian tujuan organisasi. Secara umum manajemen adalah proses mengkoordinasi seluruh aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Awal abad kedua puluh, **Marry Parker Follet** mengemukakan bahwa manajemen merupakan sebuah seni dan ilmu. Manajemen sebagai seni (*management is an art*) bahwa setiap pekerjaan dalam organisasi dapat diselesaikan melalui orang lain sesuai kemampuan yang telah dimilikinya. Sedangkan manajemen sebagai ilmu (*management is a science*) yaitu setiap pekerjaan yang dilakukan memerlukan ilmu pengetahuan dan manajer yang terbaik adalah manajer yang memahami ilmu-ilmu yang terkait dengan manajemen. Sehingga manajemen sebagai ilmu dapat dipelajari dan dipahami oleh setiap orang seperti ilmu-ilmu yang lainnya. Para manajer melaksanakan tugasnya melalui tahap teoritis kemudian dibuktikan melalui cara empiris sehingga diperoleh suatu kesimpulan yang merupakan pengetahuan manajemen. Para manajer memecahkan suatu permasalahan organisasi melalui pengalaman-pengalaman yang lalu dengan pengetahuan yang terorganisir akan memperoleh hasil yang lebih baik dan dapat dilaksanakan dalam mengambil suatu keputusan yang sempurna.

George R. Terry mengemukakan bahwa manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain.

Howard M. Carlisle bahwa manajemen adalah proses pengintegrasian, pengkoordinasian dan atau pemanfaatan elemen-elemen suatu kelompok untuk mencapai tujuan secara efisien.

John M. Pfiffner mengemukakan bahwa manajemen berhubungan dengan pengarahan orang dan fungsi-fungsinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Stoner mendefinisikan bahwa manajer merupakan proses membuat perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan berbagai usaha dari anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran. Dari pengertian tersebut, manajemen merupakan rangkaian aktivitas-aktivitas yang dikerjakan oleh anggota organisasi untuk mencapai sasaran. Oleh karena itu, manajemen merupakan suatu proses (*management is a process*). Proses merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis. Merujuk pada manajemen sebagai suatu proses, para manajer dalam melaksanakan aktivitasnya saling terkait dengan sasaran yang mereka capai.

Dengan demikian, berdasarkan penjelasan di atas, manajemen merupakan suatu seni, ilmu dan proses dalam melaksanakan aktivitas-aktivitasnya, seperti perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia dan pengawasan dengan memanfaatkan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk lebih memahami perkembangan ilmu manajemen (pengelolaan) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

ALIRAN KLASIK	Kontribusi
Tokoh Pendahulu	
Robert Owen (1771-1858)	Mengembangkan kondisi kerja karyawan dengan cara mengurangi jam kerja, membangun perumahan, pembatasan usia kerja, dan mendirikan toko yang menjual barang-barang kebutuhan karyawan dengan harga murah.
Charles Babbage (1792-1871)	Menemukan mesin hitung produktivitas dapat ditingkatkan melalui prinsip-prinsip manajemen.
Manajemen Ilmiah	
F.W. Taylor (1856-1915)	Meningkatkan produktivitas karyawan melalui efisiensi yang disebut sebagai manajemen ilmiah. Kontribusinya dalam meningkatkan

	produktivitas adalah mengembangkan manajemen ilmiah, seleksi secara ilmiah, dan kerjasama antara manajer dengan para pekerja.
H. L. Gantt (1861-1919)	Mengembangkan sistem upah Taylor untuk meningkatkan produktivitas. Menciptakan bagan dalam melaksanakan kegiatan produksi yang disebut sebagai Gantt chart.
Frank (1868-1924) dan Lilian Gilberth (1878-1972)	Frank Gilbert (1868-1924) melalui efisiensi gerak dapat meningkatkan produktivitas. Sedangkan Lilian Gilberth (1878-1972) melalui aspek-aspek manusia, seperti seleksi, penempatan, pendidikan dan latihan terhadap tenaga kerja dapat meningkatkan produktivitas kerja.
Prinsi-prinsip Administrasi	
Henry Fayol (1841-1925)	Terdapat lima fungsi antara lain, planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling. 14 prinsip manajemen, antara lain, pembagian kerja, wewenang, disiplin, kesatuan komando, kesatuan arah, mengutamakan kepentingan organisasi daripada individu, balas jasa, sentralisasi, skala hirarki, susunan, stabilitas pekerjaan, inisiatif, dan semangat korp.
Mary Parker Follet (1863-1961)	Ahli sosiologi, kewarganegaraan, filsafat dan ilmu politik. Berpendapat bahwa menggerakkan orang dalam organisasi adalah seni yang dituntut adanya kerja sama antar individu dalam organisasi untuk mencapai tujuannya.
Chester I. Barnard (1886-1961)	Untuk mencapai tujuan organisasi, perusahaan harus memperhatikan kebutuhan individu. Para karyawan

	memiliki kebebasan untuk menerima atau tidak menerima perintah atasan.
Organisasi Birokrasi	
Max Weber (1864-1920)	Ahli sosiolog, yang mengembangkan teori struktur wewenang dalam sebuah organisasi. Terdapat lima karakter khusus birokrasi, antara lain, pembagian tugas, hirarki wewenang, peraturan dan keputusan formal, hubungan yang impersonal, dan promosi pekerjaan.
Aliran Perilaku	
A. Maslow (1908-1970)	Kebutuhan manusia merupakan landasan dalam memotivasi karyawan. Lima kebutuhan manusia menurut Maslow: physiological need, safety need, social need, self esteem, dan need for actualization.
Douglas McGregor (1906-1964)	Manajer harus memperhatikan secara khusus pada kebutuhan sosial dan aktualisasi diri karyawan.
Hugo Munsterberg (1863-1916)	Untuk meningkatkan produktivitas perlu penerapan peralatan-peralatan psikologi, dengan cara mendapatkan orang yang tepat, menciptakan kondisi kerja yang baik, dan dapat mempengaruhi karyawan agar mereka mau melaksanakan tugasnya dengan baik.

Menurut bidangnya, pengelolaan pendidikan itu dibagi menjadi beberapa bidang, yaitu pengelolaan sumber daya, keuangan, sarana dan prasarana, kurikulum, peserta didik dan pemasaran. Setiap bidang tersebut melakukan aktivitas pengelolaan untuk mencapai tujuannya, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, penggerakan dan pengawasan. Semua fungsi dan bidang-bidang tersebut akan diuraikan pada bab-bab berikut ini:

B. Manajemen Perspektif Islam

Berdasarkan pengertian di atas, manajemen dalam perspektif Islam adalah tanggung jawab yang Allah berikan kepada setiap manusia yaitu berupa jiwa kepemimpinan yang mampu mengantarkan kepada tujuan yang hendak dicapai. Manusia Allah ciptakan sebagai khalifah di muka bumi. Diantara tugas khalifah adalah memberdayakan seluruh potensi manusia dan sumber daya alam untuk kemakmuran dan kesejahteraan seluruh makhluk di muka bumi. Hal ini sebagaimana terisyarat dalam firman-Nya:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ

يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا تَفْعَلُونَ

“Dan ingatlah ketika Allah berfirman kepada para Malaikat, sesungguhnya Aku ingin menjadikan khalifah di muka bumi, para malaikat bertanya, mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau. ‘Allah berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (QS. Al-Baqarah:30).

Dengan demikian, manajemen merupakan keterkaitan seorang pemimpin yang memimpin suatu organisasi baik berupa negara, lembaga atau organisasi baik formal atau non formal. Organisasi besar atau kecil karena prinsipnya, manusia telah Allah berikan potensi untuk memimpin, minimal memimpin dirinya. Hal ini sebagaimana diisyaratkan dalam sabda Rasulullah saw:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

“Setiap kalian adalah pemimpin, setiap kalian akan diminta pertanggungjawabannya,.....(HR.Bukhari).

Manajemen terkait dengan proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan berbagai usaha dari setiap anggota organisasi dan menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan dalam perspektif Islam sangat diberikan penghargaan karena hal itu merupakan langkah-langkah yang harus dilalui oleh setiap manajer dari mulai mengatur rencana sampai tercapainya tujuan. Tanpa rencana yang jelas, akan sangat sulit

mencapai tujuan, meskipun dapat dicapai namun tidak secara efektif dan efisien.

Islam sangat menganjurkan dalam melakukan suatu aktivitas harus diawali dengan perencanaan yang jelas dan matang, perencanaan dalam hal ini adalah pemikiran-pemikiran tajam terkait dengan aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam perencanaan tersebut, aktivitas sudah tergambar dengan jelas apa yang dilakukan, berapa lama melakukannya dan berapa sumber daya yang dibutuhkan sehingga tercapainya tujuan.

Pentingnya suatu perencanaan ini, sehingga setiap ibadah harus selalu dilakukan dan diawali dengan niat, bahkan niat menjadi rukun, seorang yang tidak melakukan niat, maka ibadahnya tidak dianggap sah. Niat ini adalah sebuah perencanaan dan langkah awal dalam setiap aktivitas. Bahkan aktivitas tersebut sangat tergantung dengan niatnya. Aktivitas baik karena niatnya buruk, maka aktivitasnya menjadi buruk, begitu pula sebaliknya, niatnya baik dan aktivitasnya tidak sesuai niat, maka Allah telah memberikan pahala dari niatnya. Hal ini sebagaimana sabda Rasulullah saw:

“Sesungguhnya setiap amal perbuatan tergantung pada niat.....” (HR. Bukhari-Muslim).

Aktivitas manajemen berikutnya adalah pengorganisasi atau pengaturan. Dalam Islam, pengorganisasian merupakan suatu yang penting bagi kehidupan manusia. Manusia yang baik adalah manusia yang mampu mengatur dirinya sendiri. Keteraturan terkait dengan kerapihan dan keindahan. Pekerjaan yang baik adalah pekerjaan yang rapih dan indah. Agar setiap pekerjaan itu rapih dan indah memerlukan pengaturan yang jelas.

Allah telah menciptakan kehidupan ini dengan penuh keteraturan dan kerapihan, karena menggunakan organisasi yang sangat sempurna. Tidak ada makhluk yang Dia ciptakan memiliki kekurangan sedikit pun. Lihatlah penciptaan pada manusia, penciptaan pada alam, hewan dan lain sebagainya. Semua penciptaan-Nya itu, diawali dengan perencanaan dan pengorganisasian. Sehingga manajer yang sukses adalah yang mampu membuat perencanaan dan mampu mengatur dengan baik.

Hal ini kita dapat lihat keteraturan dan kerapihan dalam ibadah shalat, diawali dengan niat, takbir, membaca al-fatihah, membaca surat dalam keadaan berdiri, kemudian ruku' i'tidal dan sujud dan seterusnya. Aktivitas-aktivitas tersebut menunjukkan kerapihan dan keindahan. Lihatlah dalam

keadaan berdiri tidak langsung sujud baru ruku', tetapi ruku' dan i'tidal kemudian sujud. Begitu juga keteraturan dalam ibadah-ibadah lain yang menunjukkan keteraturan dan kerapihan. Hal ini membuktikan bahwa aktivitas-aktivitas tersebut melalui organisasi yang sangat rapih.

Pentingnya pengorganisasian ini, Rasulullah saw mengancam bahwa kebaikan yang tidak terorganisasi akan dikalahkan dengan keburukan yang terorganisasi. Hal ini terbukti lembaga-lembaga Islam (maaf bukan bermaksud mencemoohkan) dapat dikalahkan dengan lembaga-lembaga non-Islam, karena lembaga-lembaga Islam tidak melakukan organisasi dengan baik sedangkan lembaga-lembaga non-Islam melakukan organisasi dengan baik. Dengan demikian, pentingnya pengorganisasian bagi suatu lembaga suatu keharusan untuk menunjukkan kehebatan, kerapihan dan keindahan lembaga tersebut.

Setelah pengorganisasian, aktivitas berikutnya adalah pengendalian dan penggunaan sumber daya organisasi. Dalam Islam, pengendalian merupakan suatu usaha yang penting untuk fokus terhadap tujuan. Tanpa ada pengendalian, organisasi akan berbuat apapun yang tidak dikendalikan sehingga akan melupakan tujuannya. Tujuan organisasi menjadi terlalaikan jika tidak dikendalikan setiap aktivitas organisasi.

Pentingnya pengendalian dalam Islam karena manusia dituntut untuk mampu mengendalikan nafsunya, agar tujuan hidupnya ini tidak dilalaikan. Bukankah manusia di muka bumi ini telah banyak dilalaikan karena tidak mampu mengendalikan nafsunya. Sehingga banyak manusia yang lupa bahwa hidup ini hanya sementara, dan tujuan hidup ini hanya untuk ibadah kepada Allah swt. Mereka melupaka tujuannya, dan mereka lupa bahwa mereka akan meninggalkan kehidupan ini menuju kehidupan abadi yaitu akhirat.

Sedangkan penggunaan sumber daya dalam Islam menjadi suatu keharusan, sebab sumber daya tersebut harus digunakan untuk kepentingan umat. Allah swt telah menciptakan manusia dengan potensi-potensinya. Ini merupakan sumber daya yang luar biasa untuk digunakan dan dimanfaatkan untuk kebaikan diri dan kehidupannya. Potensi penglihatan, pendengaran dan potensi-potensi lainnya akan mampu memberikan pengetahuan untuk pengembangan diri dan lingkungannya.

Pentingnya penggunaan sumber daya dalam Islam adalah rasa bersyukur seseorang terhadap potensi yang telah dimilikinya. Syukur dalam arti menggunakan seluruh sumber daya yang ada untuk kepentingan Allah dan

makhluk-Nya. Bahkan jika sumber daya tersebut tidak dimanfaatkan atau dimanfaatkan tetapi tidak dengan baik, maka akan termasuk seorang yang kufur. Ancaman bagi orang yang kufur adalah siksa yang amat pedih.

C. Manajemen dan Administrasi

Dua kata yang memiliki tujuan yang sama yaitu pelayanan atau pengarahan. Dalam kata manajemen ada aktivitas pelayanan seorang pemimpin untuk bersama-sama mencapai tujuan. Sedangkan unsur administrasi juga ada pelayanan seluruh unsur organisasi agar memberikan kepuasan kepada para pengguna. Oleh karena itu, pendapat sebagian para ahli bahwa manajemen merupakan bagian administrasi dan administrasi juga bagian dari manajemen. Kedua kata ini sukar dipisahkan satu dengan yang lain. Sehingga terdapat tiga penggunaan istilah manajemen dan administrasi, yaitu manajemen lebih luas dari administrasi; atau administrasi lebih luas dari manajemen dan manajemen dan administrasi adalah sama atau sinonim.

Manajemen sering digunakan dalam urusan bisnis, sedangkan administrasi muncul bersumber dari dunia sekolah. Namun beriring campur baurnya urusan bisnis dan sekolah; istilah administrasi pun ikut bercampur dengan urusan manajemen; atau sebaliknya manajemen bercampur dengan administrasi. Dengan demikian, administrasi adalah manajemen dan manajemen adalah administrasi.

D. Fungsi-fungsi Manajemen

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa aktivitas manajemen dalam mencapai tujuan organisasi adalah juga merupakan fungsi-fungsi manajemen. Sampai pada saat ini belum ada pendapat yang diterima mengenai fungsi-fungsi manajemen. Pada awala abad ke-20, seorang ahli manajemen berkebangsaan perancis yang bernama **Henry Fayol** menyarankan bahwa para manajer harus melaksanakan lima fungsi antara lain, merencanakan, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi, dan mengawasi. Pada perkembangan berikutnya, fungsi-fungsi manajemen yang ditetapkan sebagai kerangka kerja adalah, perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Kemudian, banyak para ahli merumuskan fungsi-fungsi manajemen yang berbeda tetapi secara umum mengacu pada **Henry Fayol**.

Secara umum, seorang manajer minimal melakukan fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah proses kegiatan rasional dan sistemik dalam menetapkan keputusan yang berisi kegiatan-kegiatan atau langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan suatu organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Burhanuddin (1994:171) bahwa perencanaan yang baik harus meliputi sebagai berikut: pertama, dibuat berdasarkan data yang ada dan dipikirkan pula kejadian-kejadian yang mungkin timbul sebagai akibat tindakan yang diambil; kedua, harus dibuat oleh orang-orang yang sungguh-sungguh memahami teknik perencanaan; ketiga, rencana harus disertai oleh rincian yang teliti; keempat, rencana harus bersifat sederhana. Kesederhanaan dalam hal ini tampak pada kemudahan-kemudahan untuk dipahami dan dilaksanakan oleh pihak yang memerlukan; kelima, perencanaan harus dapat mengikuti perkembangan kemajuan masyarakat dan fleksibel; keenam, perencanaan dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan; ketujuh, perencanaan hendaknya memikirkan peningkatan dan perbaikan-perbaikan untuk kesempurnaan di masa yang akan datang dan kedelapan, rencana harus memunculkan resiko-resiko yang kemungkinan akan muncul di kemudian hari.

Langkah-langkah dalam membuat perencanaan harus memandang dua hal berikut ini; yaitu pertama, memandang proses sebagai rangkaian pertanyaan yang harus dijawab yang meliputi: lima 'w' (what, where, who, when, why) dan satu 'h' (how). Dan kedua, memandang proses perencanaan sebagai masalah yang harus dipecahkan secara ilmiah dan didasarkan pada langkah-langkah tertentu.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah menyusun hubungan perilaku yang efektif antar individu dalam suatu organisasi, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh keputusan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi guna mencapai tujuan. Hal ini sebagaimana diungkap oleh Nanang Fattah (2004:71) bahwa pengorganisasian sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, memberikan tugas-tugas tersebut kepada orang-orang yang mempunyai keahlian dan mengalokasikan sumber daya, serta

mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

3. Penggerakan

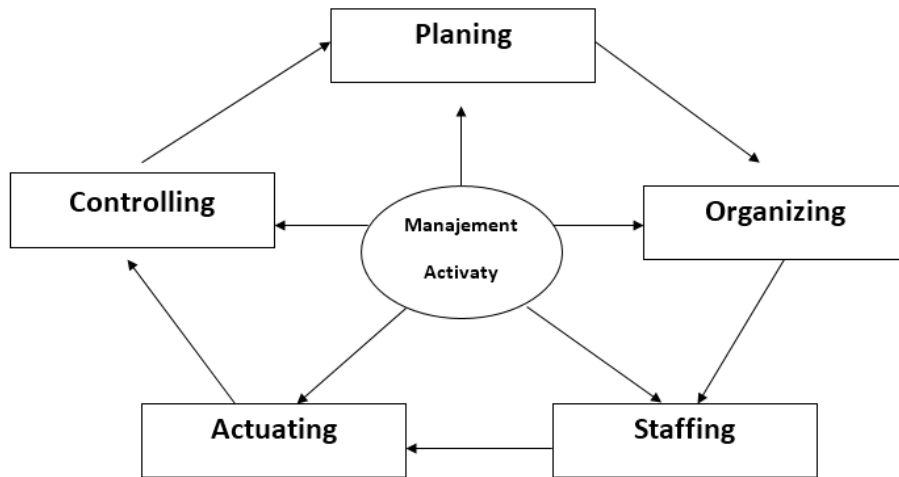
Penggerakan adalah upaya untuk menggerakan atau mengarahkan tenaga kerja (man power) serta mendayagunakan fasilitas yang ada untuk melaksanakan pekerjaan secara bersama. Penggerakan ini bertujuan untuk merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian. Penggerakan juga sangat terkait dengan penggunaan sumber daya organisasi, oleh karenanya kemampuan memimpin, memberi motivasi, berkomunikasi, menciptakan iklim dan budaya organisasi yang kondusif menjadi kunci penggerakan.

4. Pengawasan

Pengawasan adalah pengontrolan dan sekaligus evaluasi terhadap seluruh aktivitas-aktivitas organisasi. Pengawasan ini berfungsi untuk memfokuskan seluruh aktivitas organisasi agar tercapainya tujuan. Seoleh bagaimana diungkap Koonts dalam Ara Hidayat (2010:27) pengawasan adalah pengukuran dan koreksi pencapaian tujuan untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan sesuai rencana.

Pengawasan juga berfungsi untuk mengukur tingkat efektivitas kerja personal dan tingkat efisiensi penggunaan sumber daya organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Sehingga pengawasan menjadi alat pengukuran efektivitas, efisiensi dan produktivitas suatu organisasi.

Fungsi-fungsi ini merupakan kegiatan yang sifatnya berulang-ulang (siklus), sehingga sering juga disebut proses manajemen. Ini berarti bahwa tugas-tugas manajemen dalam organisasi tidak berhenti hanya pada satu periode saja tetapi akan dilanjutkan Pada periode berikutnya. Siklus atau fungsi manajemen dapat dilihat pada Gambar 1.1



Gambar 1.1: Siklus Kegiatan Manajemen

E. Pembagian Manajemen

Seperti ilmu-ilmu yang lainnya, ilmu manajemen juga mempunyai sejarah dalam perkembangannya. Berbagai pendekatan dan teknik manajemen, para ahli dari berbagai aliran manajemen berusaha untuk mendefinisikan tugas-tugas organisasi. Semakin kompletnya permasalahan yang dihadapi suatu organisasi akan menuntut perkembangan teori-teori manajemen dalam pemecahan masalah tersebut.

Dalam perkembangannya ilmu manajemen dikenal tiga aliran manajemen antara lain: *pertama*, aliran klasik. Aliran ini untuk mengatasi permasalahan organisasi dengan pendekatan klasik seperti memperbaiki kondisi karyawan, dengan membuat wewenang yang jelas dan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi.

Kedua, aliran perilaku. Aliran ini muncul karena aliran klasik belum dapat sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keserasian kerja. Oleh karena itu manajer mencari upaya untuk mengatasi persoalan organisasi melalui aliran perilaku ini. Aliran ini berkaitan dengan gerakan hubungan manusia dalam organisasi. Organisasi dalam mencapai tujuannya melalui kerjasama antara pemimpin dengan para anggotanya. Oleh karena itu,

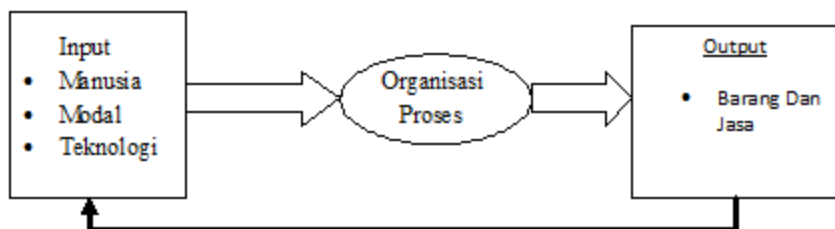
manajemen yang memfokuskan pada kajian ini disebut dengan perilaku organisasi (*organization behavior*).

Ketiga, aliran ilmu manajemen: Aliran ini biasa juga disebut sebagai aliran kuantitatif. Aliran ini muncul berawal dari perang dunia kedua, ketika inggris membutuhkan bantuan pemecahan masalah selama perang. Dengan alasan tersebut pemerintah inggris membentuk tim penelitian operasional (*operational research/OR*) dengan mengumpulkan para ahli matematika, fisika, dan lain sebagainya yang berhubungan dengan ilmu tersebut. Pemerintah inggris berhasil memecahkan masalahnya dengan teknologi dan strategi dengan menerapkan penelitian operasional. Setelah perang selesai, teknik-teknik tersebut digunakan untuk memecahkan masalah bisnis. Banyak perusahaan yang menggunakan model ini dalam memecahkan masalahnya. Setelah lama kemudian, model penelitian operational ini disebut sebagai aliran manajemen ilmiah.

Disamping ketiga aliran tersebut, juga akan dibicarakan dua pendekatan manajemen. Kedua pendekatan tersebut adalah:

1. Pendekatan Sistem

Dalam suatu organisasi terdapat banyak bagian yang saling berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Dapat dikatakan bahwa organisasi merupakan suatu sistem (*organization is a system*). Fungsi suatu sistem adalah memproses *input* menjadi *Ouput*, sehingga dapat dikatakan bahwa didalam system ada *input* dan *Ouput*. Dalam sebuah organisasi terdapat banyak suborganisasi atau bagian-bagian dari organisasi yang sering disebut sebagai bidang-bidang organisasi. Oleh karena itu suatu sistem terdiri dari subsistem-subsistem yang saling berkaitan antara subsistem yang satu dengan subsistem lainnya. Sistem dapat diklarifikasikan ke dalam system terbuka (*open sistem*).



Gambar 1.2: Organisasi dengan Sistem Terbuka

2. Pendekatan Kontingensi

Setiap organisasi bahkan unit dalam organisasi pun berbeda baik dalam besarnya, tujuan, pekerjaan, dan keinginannya. Oleh karena itu aturan yang ditetapkan untuk mencapai tujuannya juga akan berbeda. Untuk mengatasi keragaman tersebut akan dilakukan metode pengelolaan berdasarkan situasi. Suatu metode yang digunakan untuk mengatasi suatu masalah mungkin akan berhasil pada suatu situasi tertentu, dan mungkin gagal pada situasi lain. Berdasarkan pendekatan kontingensi ini, tugas seorang manajer adalah mengidentifikasi metode apa yang paling tepat digunakan pada situasi tertentu untuk mencapai tujuan.

F. Lingkungan dan Budaya Organisasi

1. Pentingnya Lingkungan Organisasi

Para manajer organisasi melaksanakan aktivitas manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, penggerakan, dan pengawasan dengan menggunakan sumber daya-sumber daya organisasi secara efisien untuk mencapai tujuannya. Di samping itu, manajer harus memperhitungkan faktor-faktor luar (*external factor*) organisasi, seperti anggota-anggota masyarakat di luar organisasinya, kebutuhan sumber daya manusia, teknologi dan lain sebagainya. Faktor luar organisasi ini mempunyai kekuatan dan tekanan untuk mempengaruhi kegiatan organisasi. Berhasil tidaknya organisasi dalam mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor luar tersebut. Oleh karena itu, seorang manajer harus tanggap terhadap hal-hal tersebut.

Ada tiga hal yang perlu diperhatikan organisasi dalam mengatasi faktor luar tersebut. *Pertama*, organisasi harus dapat melihat ketersediaan sumber daya-sumber daya sebagai input, seperti bahan baku, tenaga kerja, modal, dan metode. Semua *input* ini akan diubah atau ditransformasikan menjadi barang atau jasa. *Kedua*, perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan-kebutuhan berbagai pihak, seperti karyawan, konsumen, pemasok, pemerintah, pemegang saham, dan masyarakat lainnya. *Ketiga*, perusahaan perlu memperhitungkan faktor luar lainnya, seperti ekonomi, politik, teknologi, dan sosial.

2. Budaya Organisasi

Budaya menunjukkan gambaran atau ciri suatu kelompok tertentu di tengah-tengah masyarakat dalam melaksanakan aktivitas dan memecahkan

permasalahan yang dihadapinya. Dalam kelompok tertentu ada suatu peraturan atau ketentuan yang harus dilakukan dalam melaksanakan dan memecahkan suatu permasalahan. Peraturan atau ketentuan yang ditetapkan tersebut harus dijunjung bersama untuk dilaksanakan sehingga menjadi suatu kepercayaan dan mempunyai nilai yang dapat membentuk dan menunjukan perilaku para anggotanya.

Setiap negara mempunyai cara yang berbeda dalam melaksanakan suatu aktivitas dan memecahkan permasalahan yang dihadapinya untuk mencapai tujuan tertentu, sehingga bisa dikatakan bahwa budaya dari setiap negara itu berbeda. Di suatu Negara tertentu juga terdapat kelompok-kelompok tertentu yang memiliki budaya berbeda, itulah yang disebut sebagai sub-budaya (*subculture*). Seperti halnya di Indonesia terdapat banyak suku memiliki budaya yang berbeda.

Begitu juga terjadi pada sebuah organisasi yang disebut sebagai budaya organisasi (*organization culture*). Budaya organisasi adalah suatu system yang merupakan bagian dari kepercayaan (*belief*) dan nilai-nilai (*values*) yang dapat membentuk dan menunjukan perilaku para naggotanya. **Schien** (2004) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang dapat dipelajari oleh sebuah organisasi dalam memecahkan permasalahan yang dihadapainya dari penyesuaian diri eksternal dari integrasi internal. Oleh karena itu budaya organisasi perlu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berfikir, dan merasakan dalam hubungan antar individu organisasi. Setiap organisasi mempunyai budaya yang berbeda untuk mencapai tujuannya, budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan aspek kunci dalam merancang pekerjaan.

Robins (2002) mengungkapkan bahwa budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, dan menjadi sesuatu yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Berdasarkan pengertian tersebut, ada karakter tertentu yang dimiliki suatu organisasi sehingga membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Karakteristik tersebut dibagi dalam beberapa tingkatan antara lain:

- a. Tingkat Inovasi: mendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani dalam mengambil risiko.

- b. Tingkat Perhatian dan keseriusan: tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian secara serius.
- c. Tingkat Orientasi terhadap hasil: tingkat tuntutan kepada manajemen untuk memusatkan perhatian pada hasil dari pada teknik dan proses yang digunakan untuk memperoleh hasil tersebut.
- d. Tingkat Orientasi kepada individu: tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan akibat hasil terhadap individu dalam organisasi.
- e. Tingkat Orientasi terhadap kelompok: tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam kelompok.
- f. Tingkat Agresivitas; tuntutan kepada orang-orang dalam organisasi agar agresif dan bersaing.
- g. Tingkat Stabilitas: tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan *status quo* dibandingkan pertumbuhan.

Karakteristik-karakteristik tersebut merupakan nilai (*value*) bagi suatu organisasi. Setiap organisasi mempunyai karakteristik tersendiri yang berbeda dengan organisasi lain. Karakteristik setiap organisasi sudah ditetapkan sejak organisasi tersebut didirikan oleh pendirinya (*founder*) sesuai visi yang telah disusun. Oleh karena itu budaya organisasi merupakan ketentuan yang bersifat deskriptif.

Budaya organisasi merupakan cerminan dari karakteristik-karakteristiknya. Oleh sebab itu, budaya organisasi merupakan ketentuan deskriptif sehingga dapat membedakannya dengan sikap kerja. Para peneliti tentang budaya organisasi menemukan cara pengukur pandangan karyawan terhadap organisasi, patuh terhadap ketentuan-ketentuan organisasi, menghargai sasaran yang ingin dicapai, menghargai perkembangan organisasi, dan mendorong terciptanya persaingan. Sedangkan penelitian tentang sikap kerja lebih menekankan pada cara untuk mengukur respon dari lingkungan kerja. Para karyawan mengarah pada perasaannya untuk menilai pekerjaannya, positif-negatif, baik-buruk, atau memuaskan-tidak memuaskan.

Budaya organisasi menunjukkan adanya kesamaan persepsi untuk melaksanakan berbagai kegiatan dalam suatu organisasi. Dengan demikian, heterogenitas dari berbagai aspek dalam suatu organisasi seperti perbedaan suku, tingkat pendidikan, status sosial, dan agama mempunyai persepsi yang

sama. Tetapi, pengakuan tentang budaya organisasi itu dapat dipandang sebagai budaya dominan (*dominant culture*) dan sub-budaya (*sub-culture*).

Budaya dominan adalah sekumpulan nilai yang digunakan secara bersama oleh semua anggota organisasi. Dikatakan budaya dominan apabila seluruh anggota organisasi melaksanakan dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang sudah ditetapkan organisasi. Sub-budaya biasanya terjadi pada perusahaan-perusahaan besar yang terdiri dari banyak bidang. Setiap bidang mempunyai budaya yang berbeda antara satu dengan bidang yang lainnya. Perbedaan budaya tersebut dapat diakibatkan dari perbedaan kegiatan, geografis, konsumen, dan lingkungannya. Setiap bidang dalam suatu organisasi mempunyai tujuan yang berbeda, sehingga setiap bidang tersebut mempunyai strategi yang berbeda pula. Bidang pemasaran mempunyai kegiatan dan tujuan yang berbeda dengan bidang produksi, keuangan dan sumber daya manusia, sehingga mempunyai budaya yang berbeda pula.

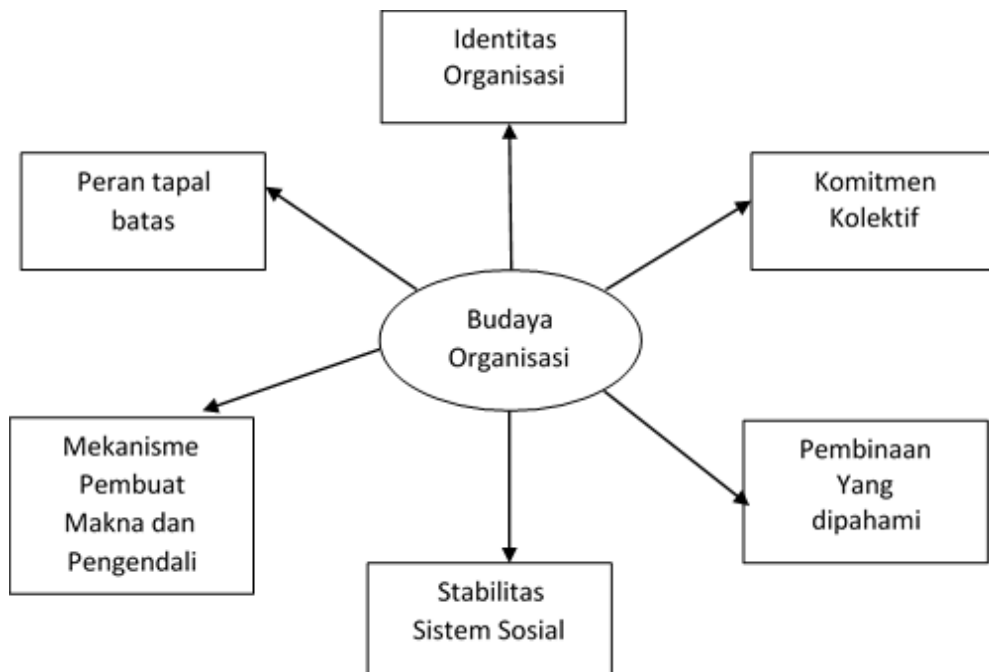
Demikian pula pemasaran suatu produk berbeda pada setiap wilayah disebabkan perbedaan karakter konsumennya, sehingga pemasaran suatu produk yang sama pada wilayah yang berbeda mempunyai budaya yang berbeda pula. Dengan demikian, bidang pemasaran suatu produk tertentu dapat mempunyai budaya yang berbeda disebabkan perbedaan wilayah. Namun demikian, sub-budaya ini mencakup budaya inti (*core-culture*) untuk mencapai tujuan secara keseluruhan.

Dalam kehidupan sebuah organisasi dapat dibedakan antara budaya kuat (*strong culture*) dengan budaya lemah (*weak culture*). Budaya kuat menunjukkan seberapa banyak para anggota organisasi mengakui dan menjalankan tugas-tugasnya sesuai nilai-nilai yang ditetapkan organisasi tersebut. Budaya kuat merupakan budaya yang menganut berdasarkan nilai inti suatu organisasi. Semakin banyak para anggota organisasi mengakui nilai-nilai inti, maka makin kuat organisasi tersebut. Sebaliknya, semakin sedikit para anggota organisasi yang menerima dan melaksanakan ketentuan dan peraturan yang ditetapkan organisasi, maka semakin lemah budaya suatu organisasi tersebut.

3. Fungsi-fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi sangat penting dalam pencapaian tujuan, karena budaya merupakan gambaran atau kepribadian suatu organisasi tertentu. Oleh karena itu, setiap organisasi mempunyai budaya yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Setiap organisasi menetapkan budayanya dalam

memcapai tujuan yang dicapai. Dengan demikian sebelum menjalankan aktivitasnya organisasi menetapkan terlebih dahulu budayanya. Budaya organisasi ditetapkan oleh pendirinya melalui visi dan misi serta tujuan didirikannya organisasi, kemudian ditetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Untuk itu perlu diketahui apa sebenarnya fungsi budaya organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. **Kreitner** dan **kinicki** (2001) menjelaskan bahwa ada empat fungsi budaya organisasi, antara lain identitas organisasi (*organization identity*), komitmen kolektif (*collective commitment*), stabilitas sistem sosial (*socal system stability*), dan pembinaan yang dipahami. Fungsi lain dari budaya organisasi yang dikutip dari **Robins** (2001) adalah sebagai peran tapal batas (*boundary-defining role*), mekanisme pembuat makna dan pengendali (*sensemaking and control mechanism*). Fungsi-fungsi budaya organisasi dapat dilihat pada Gambar 1.3.

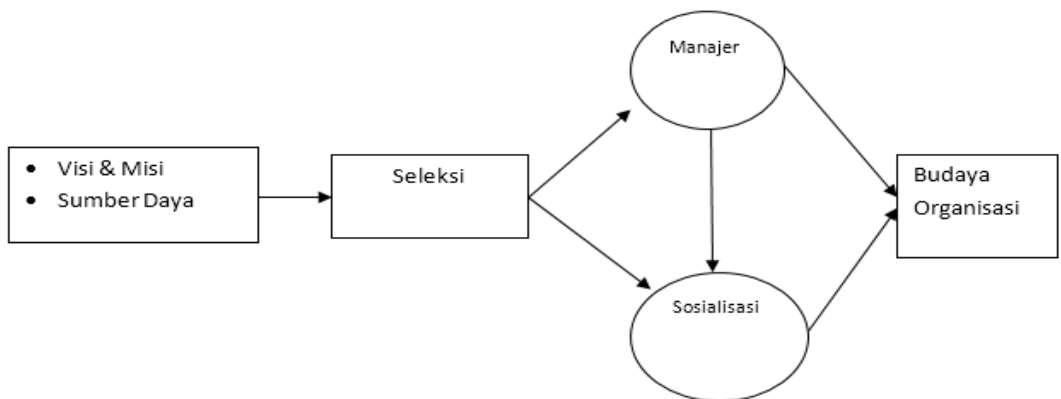


Gambar 1.3: Fungsi Budaya Organisasi

Identitas organisasi merupakan karakteristik sebuah organisasi dalam melaksanakan aktivitasnya dan cara untuk menyelesaikan permasalahannya. Setiap organisasi berbeda-beda cara untuk melaksanakan aktivitas dan

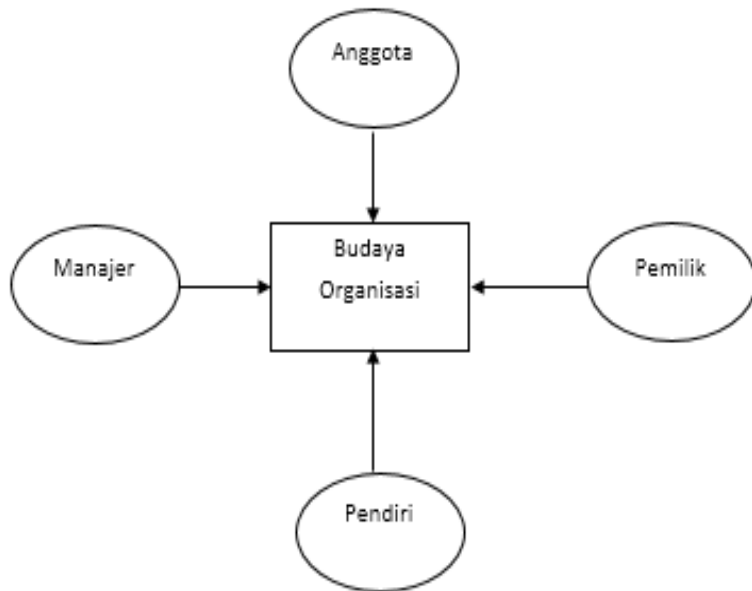
menyelesaikan masalah yang dihadapinya untuk mencapai tujuannya. Inilah yang perlu ditanamkan kepada karyawan agar mereka dapat mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan budaya yang telah ditetapkan oleh sebuah organisasi.

Fungsi lain dari budaya organisasi adalah memperkenalkan stabilitas system sosial. Ini mencerminkan bagaimana lingkungan kerja baik dalam maupun di luar organisasi dapat menerima konflik serta perubahan dapat diatur secara efektif. Sebuah organisasi dapat membina hubungan antara sesama anggota organisasi agar tercapainya kenyamanan alam bekerja. Demikian juga dengan pihak luar, agar masyarakat dapat menerima keberadaan organisasi dan menguntungkan mereka. Akhirnya, fungsi budaya organisasi adalah sebagai mekanisme untuk membuat makna dan pengendali yang dapat memandu, membentuk sikap, dan perilaku para anggotanya. Dengan demikian maka terbentuknya budaya organisasi (Gambar 1.4)



Gambar 1.4: Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi bukan hanya dibentuk oleh pendirinya, melainkan juga dapat bersumber dari manajer, pemilik, dan anggota (lihat gambar 3.8). manajer adalah orang yang berkuasa (*power*) secara penuh dalam mengoprasikan organisasi untuk mencapai tujuannya. Tentunya, manajer punya wewenang untuk membentuk budaya organisasi bila dibutuhkan. pergantian manajer memungkinkan untuk terjadinya perubahan budaya organisasi karena mempunyai pandangan yang berbeda.



Gambar 1.5: Sumber-sumber Budaya Organisasi

Sebagian besar dimiliki oleh pendirinya, dan sebagian lagi dipegang oleh orang lain atau disebut pemegang saham (*stockholder*). Inilah yang menjadi penerus perusahaan yang tidak merasakan pahit getirnya dalam pembentukan perusahaan. Perusahaan bisa hancur di tangan penerus karena salah pengurusan, tetapi bisa juga berhasil karena diwarisi visi dan misi pendiri dan menyesuaikan dengan kondisi yang ada.

Para anggota organisasi juga merupakan sumber dalam pembentukan budaya organisasi. Anggota tersiri dari dua jenis yaitu anggota yang berasal dari dalam negeri atau disebut sumber daya manusia asing. Sumber daya manusia yang direkrut dari luar perusahaan tapi dari dalam negeri, tentunya dapat memberikan banyak masukan ke dalam organisasi. Memberikan masukan ke dalam perusahaan, sehingga merupakan input dalam membentuk budaya organisasi yang baru. Begitu juga sumber daya manusia asing, mereka banyak memberikan sumbangan pemikiran dalam pembentukan budaya organisasi yang dibawa dari neganya sendiri.

G. Motivasi

Seorang pemimpin suatu organisasi dalam aktivitas manajemennya adalah mengarahkan dan mengendalikan orang-orang agar berbuat baik sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan agar tujuan organisasi tersebut dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Dalam mengarahkan, seorang manajer

perlu memberikan motivasi kepada mereka. sehingga motivasi menjadi penting dalam aktivitas manajemen.

1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Banyak pengertian motivasi seperti yang di kemukakan oleh **Wexley & Yukl** (1977), memberikan batasan sebagai “*the process by which behavior is energized and directed*”. **Marthis & Jackson** (2006) mengatakan, motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan.

Oleh sebab itu motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan. **Siagian** (1997), yang dimaksudkan motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. **Robin** (2003), *motivation as the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*. **Handoko** (1986), mendefinisikan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, penyaluran dan memelihara perilaku manusia.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara tertentu. Motivasi menjadi tugas manajer untuk mempengaruhi orang lain (karyawan) dalam suatu perusahaan. Dari batasan pengertian motivasi di atas terlihat bahwa ada tiga hal yang termasuk didalamnya antara lain upaya (*effort*), tujuan organisasi (*goals*) dan kebutuhan (*need*). Unsur upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba mengulangi perbuatan sebelumnya.

Dari uraian-uraian tersebut di atas terlihatlah bahwa motivasi dapat bersumber dari diri sendiri dan dari orang lain. Kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya. Motivasi seperti itu disebut motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*). Akan tetapi ada pula motivasi yang bersumber dari luar diri orang yang bersangkutan yang disebut

sebagai motivasi ekstrinsik (*extrinsic motivation*). Motivasi ekstrinsik adalah dorongan kerja yang bersumber dari luar diri pekerjaan, yang berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan suatu pekerjaan secara maksimal. Mereka merasa bertanggung jawab atas suatu pekerjaan, jadi tanpa ada factor luar yang mempengaruhi mereka mendorong untuk melaksanakan pekerjaannya.

2. Tiga Model Motivasi

Dalam perkembangannya, motivasi dapat dipandang menjadi tiga model antara lain, model traditional, hubungan manusia, dan sumber daya manusia. Berikut dijelaskan model-model dari motivasi tersebut.

a. Model tradisional

Model tradisional (*traditional model*) pertama sekali dikemukakan oleh **Fredetick W. Taylor** dari manajemen ilmiah (*scientific management*). Dalam model ini yang menjadi titik beratnya adalah pengawasan (*controlling*) dan pengarahan (*directing*). Dalam model ini, manajer menentukan cara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan dengan system insentif, semakin banyak yang dihasilkan maka semakin besar upah yang diterima. Dengan menggunakan insentif, manajer dapat memotivasi bawahannya. Makin banyak yang diproduksi, makin besar penghasilan mereka. Dalam banyak situasi pendekatan ini sangat efektif.

b. Model Hubungan Manusia

Model hubungan manusia (*human relation model*) selalu dikaitkan dengan **Elton Mayo**. Mayo menemukan bahwa kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan factor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak social membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi. Sebagai kesimpulan dan model ini, manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan social serta dengan membuat mereka merasa berguna dan lebih penting.

c. Model Sumber Daya Manusia

Para teoritisi lainnya seperti **Mc. Gregor** dan ahli teori lain, melontarkan kritik kepada model hubungan manusia dengan mengatakan konsep tersebut hanya merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan. Kelompok mereka juga mengatakan bahwa, model tradisional dan hubungan manusia terlalu menyederhanakan motivasi hanya dengan memusatkan pada satu factor saja seperti uang dan hubungan social. Berbeda dengan model sumber daya manusia yang menyatakan bahwa para

karyawan dimotivasi oleh banyak factor., tidak hanya uang dan keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti.

3. Teori-teori Motivasi

Teori motivasi mulai dikenal pada tahun 1950-an. Secara khusus, pada awalnya ada tiga teori motivasi antara lain, teori hierarki kebutuhan (*the hierarchy of needs theory*), teori dua factor (*two factor theory*), dan teori X dan Y (*theories X and Y*).

a. Teori Hierarki Kebutuhan

Teori ini pertama sekali dikemukakan oleh **Abraham Maslow**, mungkin bisa dikatakan teori inilah yang paling populer bila dibandingkan dengan teori-teori motivasi lainnya. Teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan (*need*) yang munculnya sangat tergantung pada kepentingannya secara individu. Berdasarkan hal tersebut, Maslow membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan, sehingga teori motivasi ini disebut sebagai "*the five hierarchy need*" mulai dari kebutuhan yang pertama sampai pada kebutuhan yang tertinggi. adapun kelima tingkatan kebutuhan tersebut antara lain, kebutuhan fisiologis (*physiological need*), kebutuhan rasa aman (*safety need*), kebutuhan social (*social need*), kebutuhan harga diri (*esteem need*), dan kebutuhan untuk aktualisasi diri (*need for self actualization*).

1) Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan yang paling dasar yang harus dipenuhi untuk hidup. Manusia dalam hidupnya lebih mengutamakan kebutuhan fisiologis, karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar bagi hidup manusia. Setelah kebutuhan ini terpenuhi, manusia baru dapat dapat memikirkan kebutuhan yang paling tinggi. Kebutuhan fisiologis ini sering juga disebut sebagai kebutuhan tingkat pertama (*the first need*), antara lain kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, seks dan istirahat.

2) Kebutuhan Rasa Aman

Setelah kebutuhan tingkat pertama terpenuhi maka muncul kebutuhan tingkat kedua sebagai pentingnya, yaitu kebutuhan rasa aman. Ini merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik. Manusia mendirikan rumah yang bebas dari bahaya, seperti mendirikan rumah bukan ditepi pantai, atau mendirikan rumah yang bebas dari ancaman binatang buas, dan bebas dari banjir. Dalam sebuah perusahaan, dimisalkan adanya rasa aman

tenaga kerja untuk mengerjakan pekerjaannya, misalnya adanya asuransi, tunjangan kesehatan, dan tunjangan pension.

3) **Kebutuhan Sosial**

Kebutuhan berikutnya adalah kebutuhan social. Setiap manusia ingin untuk berkelompok. Kebutuhan social mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik, dan persahabatan. Umumnya manusia setelah dapat memenuhi kebutuhan social. Pada tingkat ini manusia sudah ingin bergabung dengan kelompok-kelompok lain di tengah-tengah masyarakat.

4) **Kebutuhan Harga Diri**

Kebutuhan harga diri menyangkut factor penghormatan diri seperti, harga diri, otonomi dan prestasi, dan factor penghormatan dari luar misalnya, status, pengakuan, dan perhatian. Pada tingkat ini, manusia sudah menjaga *image*, karena merasa harga dirinya sudah meningkat dari sebelumnya. Perilakunya sudah berbeda dari sebelumnya baik cara bicara, tidak sembarangan tempat untuk berbelanja, dan lain sebagainya.

5) **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Akhirnya, sampailah pada kebutuhan yang tertinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan ini muncul setelah keempat kebutuhan sebelumnya terpenuhi. Kebutuhan ini merupakan dorongan agar menjadi seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Demikianlah bahwa setiap kebutuhan yang telah dapat memberikan kepuasan, maka kebutuhan yang berikutnya menjadi dominan. Dari titik pandang motivasi, teori ini mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dapat memberikan kepuasan yang cukup banyak tidak akan termotivasi lagi.

H. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dan manajemen merupakan dua konsep yang saling berhubungan. Banyak orang yang mengatakan bahwa kedua konsep itu adalah sama, namun ada beberapa hal yang membedakan kedua konsep itu. Perbedaan yang mendasar di sini adalah, pemimpin dapat timbul dari kelompok-kelompok yang sama sekali tidak terorganisasi, sedangkan manajemen hanya ada apabila struktur organisasi menciptakan peranan. **John Kotter**, dalam **Robin** (2006) berpendapat bahwa manajemen berkaitan

dengan penanganan masalah. Manajemen yang efektif menghasilkan tatanan dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat, dan memantau hasil melalui perbandingan dengan rencana. Sedangkan, kepemimpinan berkaitan dengan penanganan perubahan. Pemimpin mengarahkan suatu organisasi dalam menyusun suatu visi, kemudian mengkomunikasikannya kepada para anggota organisasi agar mampu mengatasi segala permasalahan yang dihadapi.

Kepemimpinan merupakan salah satu tugas manajer dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan salah satu fungsi dari manajemen. Banyak pendapat yang dikemukakan oleh beberapa pakar tentang kepemimpinan yang mempunyai pengertian tersendiri. **Koontz, et al.** (1990) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh, seni, atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha dalam mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias. **Robins** (2006) mendefinisikan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Demikian juga, **Stoner et al.** (1996) mendefinisikan kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

2. Unsur-unsur Kepemimpinan

Dari beberapa pengertian kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain agar mau melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut, ada empat unsure dalam kepemimpinan antara lain: (1) Kumpulan orang, (2) kekuasaan, (3) mempengaruhi, dan (4) nilai.

a. Kumpulan Orang

Dalam suatu organisasi terdapat kumpulan orang yang menjadi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Para pengikut tersebut akan menerima pengarahan dan perintah dari pemimpin. Tanpa adanya kelompok sebagai pengikut dalam organisasi, maka kepemimpinan tidak akan terwujud. Demikian juga, wewenang seorang pemimpin ditentukan oleh kepatuhan para pengikut untuk melaksanakan arahan dan perintah pemimpin. Semakin dilaksanakan dengan baik arahan dan perintah pemimpin oleh para pengikut, maka semakin besar wewenang pemimpin untuk mengatur para pengikutnya untuk melaksanakan tugasnya.

b. Kekuasaan

Pada unsure ini ada kekuasaan yang dimiliki pemimpin untuk mengarahkan dan mengatur para pengikut untuk melaksanakan tugasnya. Kekuasaan merupakan kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi para pengikutnya untuk melaksanakan tugasnya. Dalam organisasi, para pengikut atau anggota organisasi juga mempunyai kekuasaan, tetapi kekuasaan yang mereka miliki masih terbatas. Kekuasaan yang dimiliki pemimpin lebih besar dari kekuasaan yang dimiliki para anggota organisasi. Ada lima dasar kekuasaan yang dimiliki kekuasaan pemimpin antara lain, kekuasaan menghargai, kekuasaan memaksa, kekuasaan sah, kekuasaan rujukan dan kekuasaan keahlian. Semakin banyak sumber kekuasaan yang dimiliki pemimpin, maka semakin besar potensinya menjadi pemimpin yang efektif.

3. Mempengaruhi

Unsur ketiga dari kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang dimilikinya untuk mempengaruhi anggota organisasi agar mau melaksanakan tugasnya. Pada unsure ini sangat dibutuhkan bagaimana keahlian pemimpin untuk mempengaruhi para anggota organisasi. Meskipun sebenarnya pada ini menekankan pada pengikut, inspirasi juga dibutuhkan dari pimpinan. Para pemimpin memiliki kualitas daya tarik yang dapat menimbulkan kesetiaan, pengabdian dan keinginan yang kuat dari para anggota organisasi untuk melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Kekuasaan untuk mempengaruhi merupakan jembatan ke unsur ke empat.

4. Nilai

Unsur keempat dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggunakan tiga unsur sebelumnya dan mengakui bahwa kemampuan berkaitan dengan nilai. **James McGregor**, dalam **Stoner** (1996) mengatakan bahwa pemimpin yang mengabaikan komponen moral kepemimpinan mungkin dalam sejarah dikenang sebagai penjahat, atau lebih jelek lagi. Dengan demikian moral sangat berkaitan dengan nilai-nilai dan persyaratan bahwa para pengikut diberi cukup pengetahuan mengenai alternative agar dapat mempuat pilihan yang telah dipertimbangkan jika tiba saatnya memberikan respon pada usulan pemimpin untuk pemimpin.

BAB II MANAJEMEN MUTU

A. Pengertian Mutu

Kata ‘mutu’ sesungguhnya berasal dari bahasa latin, yaitu *qualitas* yang masuk kedalam bahasa inggris melalui bahasa prancis kuno, yaitu *qualite* (Tampubolon, 2001:106).

Istilah mutu adalah konsep yang relatif dan mempunyai arti yang berbeda bagi setiap orang. Oleh karena itu, definisi tentang mutu sangat bervariasi. Secara umum, definisi mutu berdasarkan kepada orientasi seorang individu yang terlibat didalamnya, sebagaimana dikatakan Reeves dan Bednar (Lai, 1999:13): “tidak ada satu pun definisi mutu yang terbaik untuk situasi dengan respek pengukuran, kegeneralisasian, kegunaan bagi manajemen dan relevansinya terhadap pelanggan (*costumers*)”. Hal inilah yang melatarbelakangi Sallis (1996:12) bahwa mutu sebagai konsep yang licin (*slippery concept*).

Dalam kamus lengkap bahasa Inggris, kata mutu juga mempunyai banyak arti. Tiga diantaranya: (1) suatu sifat atau atribut yang khas dan membuat berbeda, (2) standar tertinggi sifat kebaikan, (3) memiliki sifat kebaikan tertinggi. Sementara itu, dalam literatur ditemukan sifat dan konsep yang multidimensi dari mutu, sehingga beranekaragam pula cara mendefinisikannya.

Berikut ini adalah definisi tentang mutu dari para pakar, diantaranya “sesuatu dengan kelengkapan positif dari kepastian hingga standar tertentu” (Shewart, 1931); “kesesuaian dengan kebutuhan” (Crosby, 1979); “pengembangan, desain, produksi dan servis produk yang paling ekonomis, paling berguna, dan selalu memuaskan pelanggan” (Ishikawa, 1985); “tingkat pencapaian relatif dari spesifikasi” (Sinha dan Willborn, 1985); “tingkat kesesuaian dari fitur yang berhubungan dan karakteristik produk terhadap semua aspek kebutuhan pelanggan, yang dibatasi oleh harga dan pengantaran yang akan diterimanya” (Groocock, 1986); “tingkatan kesamaan dan ketergantungan yang dapat diperkirakan dalam harga yang murah dengan kualitas yang sesuai dengan pasar” (Deming, 1986); “apapun yang dapat diperbaiki” (Imai, 1986); “kerugian minimal yang ditimbulkan produk terhadap masyarakat setelah pengiriman” (Taguchi, 1986); “kualitas atau pelayanan produk tertentu dan apapun yang dilihat pelanggan tentang hal itu” (Buzzell and Gale, 1987); “kinerja produk yang terlihat dari kepuasan pelanggan” (Juran, 1988); “level dimana pelanggan dan pengguna percaya bahwa produk atau servis memenuhi kebutuhan dan harapan mereka” (Giltlow, Giltlow, Oppenheim and Oppenheim, 1989); “mempertahankan jasa dan janji” (Gronroos, 1990); “total karakteristik produk dan jasa dari pemasaran, rekayasa, manufaktur, dan pemeliharaan dari penggunaan produk

yang memenuhi harapan pelanggan” (Feigenbaum, 1991); “produk dan jasa gratis akibat kerusakan” (Bermowski, 1992) dan “kepuasan atau kesenangan pelanggan” (Spencer, 1994).

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli di atas dapat diketahui bahwa mutu adalah sebagai panduan sifat-sifat produk yang diharapkan, yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan langsung atau tak langsung, baik kebutuhan yang dinyatakan (tersurat) maupun yang tersirat, masa kini dan masa depan. Dengan demikian, mutu meliputi berbagai aspek yang terjadi dalam rangkaian kegiatan yang dilakukan atau dihasilkan secara berkesinambungan oleh organisasi jasa.

Sementara itu Davis Garvin (Evans dan Lindsay, 1989:1-13) mengidentifikasi adanya lima alternatif perspektif kualitas yang biasa digunakan, yaitu: *transcendental approach*, *product-based approach*, *user-based approach*, *manufacturing-based approach*, dan *value-based approach*.

- a. *Transcendental approach*. Menurut pendekatan ini kualitas dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit dioperasionalkan
- b. *Product-based approach*. Pendekatan ini menganggap kualitas sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikuantifikasikan dan dapat diukur.
- c. *User-based approach*. Pendekatan ini didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang menggunakannya.
- d. *Manufacturing-based approach*. Perspektif ini bersifat dan terutama memperhatikan praktik-praktik perekayasaan dan pemanufakturan serta mendefinisikan kualitas sebagai sama dengan persyaratannya (*conformance to requirement*).
- e. *Value-based approach*. Pendekatan ini memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Dengan mempertimbangkan *trade-off* antara kinerja dan harga, kualitas didefinisikan sebagai “*affordable excellence*”.

Berdasarkan pendapat Garvin (Evans dan Lindsay, 1989:9-13) bahwa mutu dapat dilihat dari dimensi yang berbeda seperti dimensi transidental yang memandang mutu dari sisi perasaan yang dirasakan secara batin, pendekatan berbasis produk melihat mutu sebagai sesuatu yang dapat diukur dengan jumlah tertentu, dari dimensi berbasis pengguna mutu dilihat dan dirasakan hanya oleh pengguna, dari dimensi berbasis manufaktur, mutu ketepatan dengan persyaratan-persyaratannya. Sedangkan dimensi berbasis nilai bahwa mutu dilihat dari sisi nilai dan harga.

Disamping itu, pengukuran mutu untuk produk fisik tidak sama dengan industri jasa karena itu dimensi yang digunakan dalam mengukur kualitas suatu industri jasa pasti berbeda. Menurut Garvin (1996), dimensi kualitas pada industri jasa antara lain: komunikasi, kepercayaan (*credibility*),

keamanan, mengenal pelanggan, dapat diukur (*tangible*), dapat dipercaya (*reliability*), ketanggapan (*responsiveness*), kemampuan khusus (*compentence*), mudah dihubungi (*acsess*), dan kesopanan (*courtesy*). Sedangkan Kotler (1997:231) mengidentifikasi lima dimensi mutu yang paling kritikal di bidang jasa, yaitu: *tangibility* (*berwujud*), ketahanan (*reliability*), responsivitas (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan *empathy*.

Kaydos (1991:19) secara lebih merinci dimensi mutu dalam industri jasa sebagaimana pada tabel 2.1 di bawah ini:

Tabel 2.1
DIMENSI MUTU BIDANG JASA

<i>TERMS</i>	<i>MEANING</i>
<i>Tangible</i>	<i>What the Customers sees in people, facilities, and equipment. Similar to "aesthetics" for a product.</i>
<i>Reliability</i>	<i>Being able to perform the services dependably and consistenly. Doing with you say, you will do.</i>
<i>Responsiveness</i>	<i>Promptness and willingness to help customers</i>
<i>Assurance</i>	<i>ability of the company's representatives to convey trust and confidence through knowledge and courtesy</i>
<i>Empathy</i>	<i>conveying a caring attitude by providing individualized attention to costumer</i>

Sumber; Kotler (1997:231)

Mutu dapat dikatakan sebagai kondisi dinamis karena merupakan kondisi sebenarnya. Karakteristik mutu yang sebenarnya adalah menurut persepsi dan penilaian konsumen. Kebutuhan dan harapan konsumen terhadap mutu suatu produk atau jasa dari hari ke hari akan berubah dan terus meningkat. Perubahan kebutuhan dan persyaratan konsumen terhadap mutu itu harus selalu dipelajari dan dipahami oleh lembaga, selanjutnya dipenuhi agar lebih baik dari pesaing (Ishikawa, 1985:53).

Dari beberapa definisi tentang mutu di atas mengacu kepada pengertian pokok berikut: (1) mutu terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu, (2) mutu itu terbebas dari segala kekurangan atau kerusakan.

Perbedaan pandangan terhadap mutu sebagaimana diuraikan di atas dapat bermanfaat dalam mengatasi konflik-konflik yang kadang kala timbul diantara para manajer dalam departemen fungsional yang berbeda. Untuk mengatasi hal tersebut, sebaiknya organisasi menggunakan perpaduan (*mix*) antara beberapa prespektif mutu dan secara aktif menyesuaikan setiap saat dengan kondisi yang berubah.

B. Mutu Perspektif Islam

Berdasarkan definisi mutu di atas, Islam lebih memandang mutu sebagai sesuatu yang sangat sempurna dari segala macam sisi. Dari sisi apapun, jika dilihat maka tampak kesempurnaannya, dan sebaliknya tidak akan terlihat kekurangannya. bagaimana mutu penciptaan manusia dan alam. Semua diciptakan dengan penuh kesempurnaannya.

Oleh karena mutu dalam bahasa al-Quran digambarkan dengan *ahsanu 'amala*, yaitu aktivitas yang dilakukan dengan rencana terbaik, cara terbaik dan hasil terbaik dan dirasakan kebaikannya oleh orang lain. Islam sebagai agama yang sempurna, sangat menekankan kesempurnaan dalam setiap aktivitas seorang hamba sehingga memberikan hasil yang sempurna bagi kehidupan seluruh makhluk di muka bumi.

Terkait dengan mutu suatu produk, Islam sangat memperhatikan hal tersebut, suatu produk yang bermutu adalah produk bila dilihat dari strukturnya akan terlihat indah, jika dilihat dari sisi manfaat memberikan banyak manfaat dan fungsi dan memiliki daya tahan tidak mudah rusak. Adapun mutu di bidang jasa, Islam memberikan batasan terhadap mutu ini pada sisi kebermanfaatan yang lebih banyak dan kepuasan kepada pengguna jasa tersebut. Hal ini terisyarat dalam sabda Rasulullah saw:

“Sebaik-baik kalian, adalah orang yang memberikan banyak manfaat kepada orang lain.” (HR. Muttafaq ‘alaih).

Oleh karena itu, setiap aktivitas akan dapat dipandang bermutu jika aktivitas tersebut memberikan manfaat, menyenangkan dan memuaskan orang lain. Seorang guru yang bermutu adalah guru yang memberikan banyak manfaat, kesenangan dan kepuasan kepada peserta didik dan masyarakatnya. Kesenangan dan kepuasan akan mampu diberikan oleh seorang guru jia ia telah bekerja terbaik, mencurahkan seluruh perhatian dan kemampuannya kepada peserta didik.

Islam memandang pentingnya suatu mutu dalam setiap aktivitas yang dilakukan oleh manusia, karena aktivitas tersebut akan dapat dilihat dan dirasakan manfaatnya bagi agama Allah, bagi Rasul Allah dan bagi kaum muslimin. Hal ini sebagaimana firman-Nya:

“Dan katakanlah, bekerjalah dan berkaryalah, Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat hasil karya kalian...” (QS.Al-Taubah:105).

C. Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan dapat diartikan sebagai sebuah cara atau metode meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada hasil atau proses dalam sebuah lembaga pendidikan dengan menggunakan seluruh sumber daya pendidikan. Mutu pendidikan terkait dengan mutu input, mutu proses dan mutu output.

Mutu pendidikan menurut L.C. Solmon dalam (Uhar, 2010:230) dapat diukur melalui pertimbangan pandangan berikut ini:

- a. Pandangan yang menggunakan pengukuran pada hasil pendidikan (sekolah atau college)
- b. Pandangan yang melihat pada proses pendidikan
- c. Pendekatan teori ekonomi yang menekankan akibat positif pada siswa atau pada penerima manfaat pendidikan lainnya yang diberikan oleh institusi dan atau program pendidikan.

Selain pengukuran pada hasil dan proses, menurut Edward Sallis (2006:30-31) ada beberapa sumber mutu, yaitu sebagai berikut:

Sarana gedung yang bagus, guru yang terkemuka, nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang memuaskan, spesialisasi atau kejuruan, dorongan orang tua, bisnis, dan komunitas lokal, sumber daya yang melimpah, aplikasi teknologi mutakhir, kepemimpinan yang baik dan efektif, perhatian terhadap pelajaran anak didik, kurikulum yang memadai, atau juga kombinasi dari faktor-faktor tersebut”.

Sementara itu Nanang Fatah (2000:90) mengemukakan upaya peningkatan mutu dan perluasan pendidikan membutuhkan sekurang-kurangnya tiga faktor utama, yaitu (1) kecukupan sumber-sumber pendidikan dalam arti kualitas tenaga kependidikan, biaya dan sarana belajar; (2) mutu proses belajar mengajar yang mendorong siswa belajar efektif; dan (3) mutu keluaran dalam bentuk pengetahuan, sikap, keterampilan, dan nilai-nilai. Ketiga hal tersebut akan dapat terpenuhi jika biaya yang dibutuhkan dan tenaga professional kependidikan dapat disediakan di sekolah.

D. Manajemen Mutu Terpadu

Manajemen mutu terpadu (MMT) yang populer dengan nama *Total Quality Management* (TQM) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan kinerja (*performance*) secara berkelanjutan (*Continuous Performance Improvement*) pada setiap level operasi dan proses, dalam setiap fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia (SDM) dan modal yang tersedia (Gaspersz, 2001;6).

Menurut Garperz (dalam Uhar, 2010:233) manajemen kualitas adalah aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijakan kualitas, tujuan, tanggung jawab, serta mengimplementasikannya

melalui alat-alat manajemen kualitas, seperti perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, penjaminan kualitas dan peningkatan kualitas.

Berkaitan dengan manajemen mutu Sallis, Edward (1993:138) menyatakan bahwa *“Quality is thus a function of people expressing themselves in the fullest way possible”*. Sedangkan Robbin P. Stephen (1991:27) berpendapat tentang dimensi untuk mengukur mutu yang terdiri dari delapan hal, yaitu: *“performance, features, reliability, conformance, durability, serviceability, desthetics, perceived quality”*.

ISO 8402 (*Quality Vocabulary*) mendefinisikan manajemen kualitas sebagai semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab, serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*) dan peningkatan kualitas (*quality improvement*). Tanggungjawab untuk manajemen kualitas ada pada semua level manajemen, tetapi pemegang kendali adalah manajemen puncak (*top management*). Dalam implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi pada seluruh hirarki.

Penjaminan kualitas (*quality assurance*) adalah seluruh rencana dan tindakan sistematis yang penting untuk menyediakan kepercayaan yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan tertentu dari kualitas (Elliot, 1993). Menurut Gryna (1988) penjaminan kualitas merupakan kegiatan untuk memberikan bukti-bukti untuk membangun kepercayaan bahwa kualitas dapat berfungsi secara efektif. Sedangkan Cartin (1999:312) penjaminan kualitas adalah: *all planned and systematic activities implemented within the quality system that can be demonstrated to provide confidence that a product or service will fulfill requirements for quality*.

Juran (1995:82) mengemukakan konsep yang disebut dengan *The Juran Trilogy* dalam pengembangan mutu. Trilogy tersebut terdiri dari tiga langkah, yaitu:

1. *Quality Planning*
 - a. *Set goals*
 - b. *Identity customers and their needs*
 - c. *Develop products and processes*
2. *Quality Control*
 - a. *Evaluate performance*
 - b. *Compare to goals and adapt*
3. *Quality Improvement*
 - a. *Establish infra sturcture*
 - b. *Identify projects and teams*
 - c. *Provide resources and training*
 - d. *Establish controls*

Total Quality Manajemen yang disebut juga dengan manajemen kualitas secara total, kini dikenal dengan sebutan MMT (Manajemen Mutu Terpadu) merupakan suatu pendekatan yang sistematis, praktik dan strategis bagi penyelenggaraan pendidikan yang mengutamakan kepuasan pelanggan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu (Sallis, 1996:35).

Witcher (1990) memberi definisi manajemen mutu terpadu dengan penekanan kedalam tiga istilah, yaitu total mengimplai (*implies*) pelibatan setiap orang (termasuk pelanggan dan pemasok), *quality* implikasi dari pemenuhan persyaratan pelanggan dengan tepat, dan manajemen mengimplikasikan komitmen pimpinan senior.

Henseler dan Brunell (Scheuing dan Cristopher, 1993:165-166) menyebutkan empat prinsip utama dalam manajemen mutu terpadu. Keempat prinsip itu adalah: (1) kepuasan pelanggan, (2) respek terhadap setiap orang, (3) manajemen berdasarkan fakta, dan (4) perbaikan berkesinambungan.

Ditinjau dari segi karakteristik dan komponen manajemen mutu terpadu, Juran (Gasper, 2001:7) memberikan definisi tentang manajemen kualitas sebagai suatu kumpulan aktivitas yang berkaitan dengan kualitas tertentu yang memiliki Sembilan karakteristik yaitu: (1) mutu menjadi bagian dari setiap agenda manajemen puncak; (2) sasaran mutu dimasukkan kedalam rencana bisnis; (3) jangkauan sasaran diturunkan dari *benchmarking*; *focus* adalah pada pelanggan dan kesesuaian kompetisi; dan sasaran untuk dicapai; (4) sasaran disebarkan ketingkat yang mengambil tindakan; (5) pelatihan dilaksanakan pada semua tingkat; (6) pengukuran ditetapkan seluruhnya; (7) manajemen puncak secara teratur meninjau kembali kemajuan dibandingkan dengan sasaran; (8) memberikan penghargaan kinerja yang terbaik; dan (9) sistem kompensasi dan penghargaan lainnya (*reward system*) diperbaiki.

Disamping itu, Geotsch dan Davis (1992:14-15) menyebutkan sepuluh komponen utama dari manajemen mutu terpadu yaitu: (1) fokus pada pelanggan; (2) obsesi terhadap kualitas; (3) pendekatan ilmiah; (4) komitmen jangka panjang; (5) kerjasama tim; (6) perbaikan sistem secara berkesinambungan; (7) pendidikan dan pelatihan; (8) kebebasan yang terkendali; (9) kesatuan tujuan; (10) adanya keterlibatan dan pemberdayaan pegawai.

Sedangkan Sallis (1996:27) mendefinisikan manajemen mutu terpadu sebagai suatu filosofi dari perbaikan terus menerus, yang dapat memberikan kepada institusi pendidikan seperangkat peralatan untuk memenuhi dan melebihi keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan hari ini dan masa yang akan datang.

Manajemen mutu terpadu pada pendidikan menurut Dahlgaard, et.al (1995) adalah sebagai suatu karakteristik budaya pendidikan guna meningkatkan kepuasan pelanggan melalui perbaikan yang berkelanjutan dimana seluruh pegawai dan peserta didik ikut berpartisipasi secara aktif.

Ishikawa (dalam Fandy Tjiptono, 2010:4) TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Dengan kata lain sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. (Santos dalam Fandy Tjiptono, 2010:4).

Sedangkan Arcaro (1995) menekankan terhadap *Total Quality School*, dimana karakteristiknya terdiri dari 5 pilar yaitu: (1) fokus terhadap pelanggan; (2) keterlibatan seluruh pihak (*total involment*); (3) pengukuran (*measurement*); (4) komitmen; (5) perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*), pondasi dari kelima pilar ini adalah kepercayaan (*beliefs*).

Butir-butir mutu pada perguruan tinggi menurut Dikti (2003) adalah: (1) kurikulum program studi; (2) sumber daya manusia; (3) mahasiswa; (4) proses pembelajaran; (5) prasarana dan sarana; (6) suasana akademik; (7) keuangan; (8) Penelitian dan publikasi; (9) pengabdian kepada masyarakat; (10) tata pamong (*governance*); (11) manajemen lembaga (*institutional management*); (12) sistem informasi; (13) kerjasama dalam dan luar negeri.

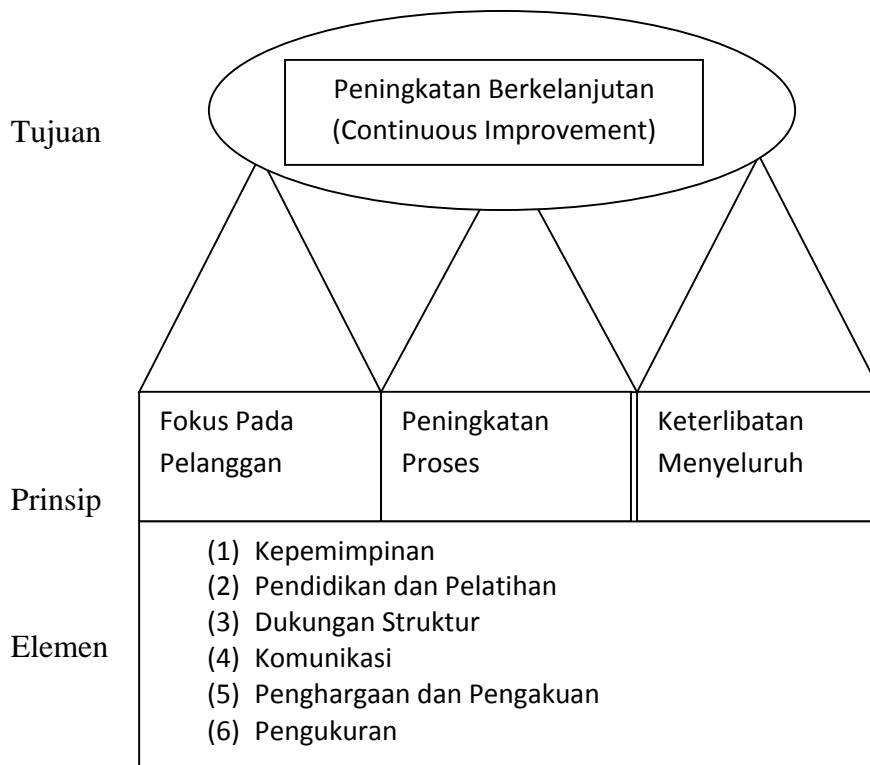
Dari definisi di atas, dapat dilihat bahwa fokus manajemen mutu terpadu pada pendidikan adalah perbaikan terus menerus untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Dengan demikian MMT berorientasi pada proses mengintegrasikan semua sumber daya manusia, pelanggan, dan supplier di lingkungan organisasi. Disamping itu MMT juga mengintegrasikan teknik-teknik manajemen fundamental, usaha-usaha perbaikan yang ada, dan alat-alat teknik di bawah suatu disiplin pendekatan yang berfokus pada perbaikan terus menerus.

Sallis mengidentifikasi dan mengelompokkan konsumen atau klien pendidikan ke dalam dua kelompok besar yaitu, pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal terdiri dari para tenaga pendidik dan staf kependidikan sebagai pendukung. Sedangkan pelanggan eksternal sekunder adalah orang tua siswa, pemerintah dan *employers*; serta pelanggan eksternal tersier adalah pasaran kerja, pemerintah dan masyarakat. Secara rinci Sallis (1996) menyebutkan komponen-komponen mutu sebagai berikut:

- a. Rencana strategis memberikan visi jangka panjang yang diwujudkan dalam program yang bersifat operasional dalam menentukan pasar dan corak budaya yang diinginkan.
- b. Kebijakan mutu yang memberikan pola standar program utama yang berisi pernyataan tentang hak-hak peserta didik.
- c. Pertanggungjawaban manajemen dari peran-peran badan pemerintah dan aparat dalam merealisasikan mutu.
- d. Organisasi mutu sebagai wadah kegiatan dalam mengatur, mengarahkan dan memonitor pelaksanaan program.

- e. Pemasaran dan publisitas dalam bentuk informal yang jelas.
- f. Penyelidikan dan pengakuan terhadap keberadaan peserta didik dalam wujud administrasi peserta didik yang sesuai dengan kebutuhannya.
- g. Induksi melalui program pelatihan peserta didik yang berisi orientasi tentang sistem etos dan gaya pembelajaran yang dilakukan.
- h. Metode penyampaian kurikulum ditetapkan dengan rinci untuk setiap aspek program.
- i. Bimbingan dan penyuluhan bagi karier peserta didik yang terintegrasi dengan pelaksanaan kurikulum
- j. Manajemen belajar diorganisir sesuai dengan spesifikasi materi kurikulum.
- k. Desain kurikulum termasuk dokumentasi tujuan dan sasaran dari setiap spesifikasi program yang harus didasarkan pada kebutuhan peserta didik dan masyarakat pemakai.
- l. Pengangkatan, pelatihan dan pengembangan tenaga kependidikan yang sesuai dan terarah pada kompetensi profesional dan karier staf selanjutnya.
- m. Kesempatan yang sama dalam menentukan metode dan prosedur pencapaian tujuan, baik bagi peserta didik maupun bagi tenaga kependidikan yang tertuang dalam kebijakan tertentu.
- n. Monitor dan evaluasi yang kontinu melalui mekanisme dan metode yang sesuai dengan proses terhadap kemajuan prestasi individu dan keberhasilan program.
- o. Pengaturan administratif yang mendokumentasikan segala bentuk dokumen mengenai peserta didik termasuk sistem finansialnya yang valid.
- p. Sistem review lembaga yang dapat membangun kepercayaan dan sekaligus mengevaluasi performa lembaga secara keseluruhan serta umpan balik bagi perencanaan strategi selanjutnya.

Konsep TQM dalam pendidikan dapat diimplementasikan dengan menggunakan model yang diadopsi dari Tenner & De Toro (1992:32) sebagaimana gambar berikut ini



Gambar 2.2
Model Implementasi TQM
(Sumber Tenner & De Toro, 1992:32)

Tujuan utama TQM dalam pendidikan adalah peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan, terus menerus, dan terpadu. Upaya peningkatan mutu pendidikan dituju berdasarkan peningkatan mutu pada setiap komponen pendidikan. Pencapaian tujuan di atas dapat diwujudkan jika menggunakan prinsip-prinsip sebagai berikut: *pertama*, memfokuskan pada pelanggan/pengguna (*customer focus*); *kedua*, peningkatan kualitas proses (*proses improvement*); *ketiga*, melibatkan semua komponen pendidikan (*total involvement*).

Memfokuskan pada pengguna/pelanggan pendidikan haruslah didasarkan pada keinginan, kebutuhan, dan harapan pengguna pendidikan (internal dan eksternal). Konsep ini memerlukan pengumpulan dan penganalisaan data lapangan secara tepat sehingga perlu mempertemukan kedua belah pihak. Peningkatan kualitas pada proses menunjuk pada peningkatan terus menerus yang dibangun atas dasar: pekerjaan akan

menghasilkan serangkaian tahapan interelasi dan aktivitas yang pada akhirnya akan menghasilkan output (keluaran).

Keterlibatan total/penuh adalah konsep inti dari TQM. Melalui keterlibatan total, gagasan mendapatkan pelanggan yang loyal dicerminkan ke dalam organisasinya, untuk membangun karyawan dan supplier yang loyal pula. Keterlibatan total menempatkan dan menggabungkan usaha-usaha dari setiap orang; manajer, pekerja dan supplier sebagai patner di dalam hubungan yang saling menguntungkan (Tenner & De Toro, 1995:157). Ketiga prinsip TQM akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Fokus Pada Pelanggan (*Costumer Focus*)

Kunci keberhasilan TQM adanya suatu hubungan efektif, baik secara internal maupun eksternal, antara pelanggan dengan supplier. Semua jaringan dan komunikasi baik secara vertikal maupun horizontal perlu dioptimalkan. Hal ini sangat diperlukan untuk membentuk iklim kondusif bagi terciptanya budaya kualitas yang diharapkan.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh lembaga pendidikan mengenai pelanggan, yaitu:

- 1) Mengerti apa yang sesungguhnya diinginkan oleh pelanggan;
- 2) Memperhatikan terhadap kepuasan pelanggan
- 3) Memahami harapan pelanggan dengan menjawab empat kunci pertanyaan, yaitu: (a) produk atau pelayanan macam apa yang diharapkan oleh pelanggan; (b) tingkat kualitas yang bagaimana yang dibutuhkan untuk memuaskan harapan mereka; (c) apa hakikat penting dari setiap ciri pelayanan atau produk tersebut; (d) bagaimana para pelanggan puas dengan kualitas pada suatu tingkatan kini.

Salah satu bentuk memfokuskan pada pelanggan adalah memberikan pelayanan yang berkualitas. Ciri khas pelayanan yang berkualitas adalah yang memungkinkan para pelanggan merasakan bahwa telah melakukan tukar-menukar yang *fair* dan menerima nilai.

Kepuasan pelanggan merupakan faktor penting dalam TQM. Kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seorang yang berasal dari perbandingan antara kesan terhadap kinerja (atau hasil suatu produk dan harapan-harapannya).

b. Peningkatan Proses (*Process improvement*)

Peningkatan kualitas pada proses menunjuk pada peningkatan terus-menerus yang dibangun atas dasar: pekerjaan akan menghasilkan serangkaian tahapan interelasi dan aktivitas yang pada akhirnya akan menghasilkan output (keluaran).

Pada pengelolaan proses, terdapat enam unsur penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan antara lain; (1) kepemilikan, (2) perencanaan, (3) kontrol, (4) pengukuran, (5) perbaikan, dan (6) pengoptimalan.

Menurut Tenner & De Toro (1992) ada 6 tahap menuju proses pengembangan, yaitu: 1) membatasi masalah dalam proses; 2) mengidentifikasi dan mendokumentasikan proses; 3) mengukur penampilan bentuk; (4) memahami alasan (mengapa); 5) pengembangan dan pengujian ide; (6) penerapan solusi dan mengevaluasi.

c. Keterlibatan Total (Total Involvement)

Williem (2000) menjelaskan bahwa ada beberapa yang harus diperhatikan dalam pelibatan seluruh elemen, antara lain: pelanggan, kepemimpinan, tim, proses, dan struktur. Sedangkan menurut Tenner dan De Toro (1992) keterlibatan total artinya seluruh anggota dalam suatu organisasi/lembaga mulai dari atasan sampai bawahan terlibat dalam proses pengembangan. Dalam hal ini ada tiga kelompok yang terlibat, yaitu pimpinan, karyawan, dan suplayer.

Dengan demikian seorang pemimpin harus dapat (1) mengembangkan visi organisasi yang mungkin membangkitkan; (2) memberdayakan seluruh tenaga kerja/karyawan dalam organisasi; (3) membangun *teamwork* yang handal; (4) membangun kepercayaan terhadap orang lain; (5) menentukan suplayer yang berkualitas; (6) menjalin hubungan dengan pihak lain yang saling menguntungkan.

E. Standar Mutu Pendidikan

Keberagaman pelanggan dan kebutuhannya perlu diketahui sifat-sifat umum dari kebutuhan itu. Sifat-sifat itu ditemukan dengan mengadakan identifikasi dan analisis kebutuhan yang objektif dan cermat. Sifat-sifat umum itulah yang dijadikan dasar menyusun mutu produk serta standar mutu sistem dan proses produksinya. Karena sifat-sifat kebutuhan produk atau jasa merupakan atribut-atribut mutu, maka atribut-atribut itulah yang menjadi dasar standar mutu. Dengan adanya standar mutu, maka perencanaan, pengendalian, dan peningkatan mutu dapat dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien. Namun, dalam kenyataan standar mutu selalu berubah sesuai dengan perubahan kebutuhan. Diantara standar mutu yang terkenal adalah ISO 9000 (*International Standard Organization 9000*), dan *Malcom Baldrige National Quality Award*.

a. International Standard Organization 9000 Series

Pada tingkat internasional telah terdapat institusi mutu yang dikenal dengan International Standard Organization (ISO) 9000 yang berasal dari BS5750 (British Standard 5750) yang mula-mula diterbitkan tahun 1979 dengan judul quality system. BS 5750 banyak dipergunakan oleh Departemen

Pertahanan Inggris dan Nato dengan nama AQAP (Allied Quality Assurance Procedures). ISO 9000 dikeluarkan oleh International Organization for Standardization, Genewa, Switzerland.

International Standard Organization 9000 (ISO 9000) series adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen kualitas. ISO 9000 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penelitian dari suatu manajemen kualitas, yang bertujuan untuk menjamin bahwa pemasok akan memberikan produk (barang dan/atau jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Persyaratan-persyaratan yang ditetapkan ini dapat merupakan kebutuhan dari pelanggan, dimana pemasok dikontrak untuk memasok produk-produk tertentu, atau merupakan kebutuhan dari pasar tertentu, sebagaimana ditentukan oleh pemasok.

“ISO 9000 bukan merupakan standar produk, karena tidak menyatakan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh produk (barang dan/atau jasa)” (Gasperz, 2001:283). Tidak ada kriteria penerimaan produk dalam ISO 9000, sehingga tidak dapat melakukan inspeksi suatu produk terhadap standar produk. Jadi ISO 9000 hanya merupakan standar sistem manajemen kualitas.

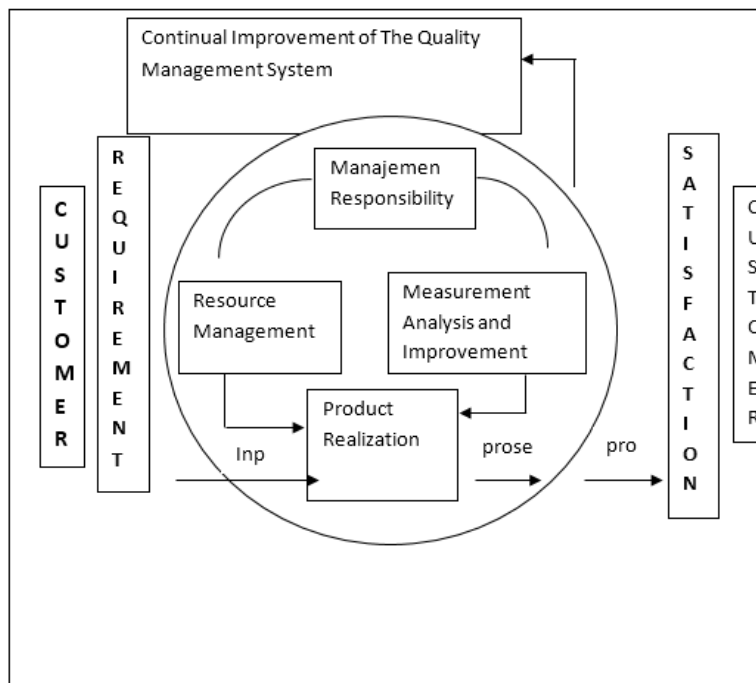
Persyaratan-persyaratan dan rekomendasi dalam ISO 9000 diterapkan pada organisasi yang menghasilkan produk, sehingga akan mempengaruhi bagaimana produk itu didesain, diproduksi, dirakit, ditawarkan, dan lain-lain. Perlu sekali lagi ditekankan dan dipahami bahwa ISO 9000 hanya merupakan standar sistem manajemen kualitas. Oleh karena itu, sangat keliru bilamana ada lembaga atau organisasi yang telah mendapatkan sertifikasi ISO 9000 mengatakan produknya telah memenuhi standar internasional. Walaupun demikian, banyak pengalaman membuktikan bahwa produk yang diproduksi oleh perusahaan atau institusi yang manajemen kualitasnya berstandar internasional, produknya juga akan berkualitas.

The International Organization of Standardization (ISO) Technical Commite (TC) bertanggung jawab untuk standar-standar sistem manajemen kualitas. ISO TC menetapkan siklus peninjauan ulang setiap lima tahun guna menjamin bahwa standar-standar ISO akan menjadi *up to date* dan relevan untuk organisasi. Revisi terakhir dilakukan pada tahun 2000. ISO 9000 series terdiri dari lima standar, seperti berikut ini:

- 1) ISO 9000: *Quality management and quality assurance Standard – Guide lines for Selection and use.*
- 2) ISO 9001: *Quality systems-model for Quality assurance in Design, Development, Produstion, Instalalation, and servicing.*
- 3) ISO 9002: *Quality system –Model for Quality Assurance in Pro-duction, installation, and servicing.*
- 4) ISO 9003: *Quality system-model for quality Assurance in Final Inspection and test.*

5) ISO 9004: *Quality Management and Quality System Element-Guidelines.*

ISO 9000 saat ini telah dikeluarkan versi 2000 yang terdiri atas empat elemen, yaitu Manajemen Responsibility, Resource Management, Product Realization, Measurement Analysis and Improvement, setiap elemen terdiri atas aktivitas yang ditunjukkan dalam gambar berikut ini:



Gambar. 2.13. ISO 9000 versi 2000 (sumber www.bsi.org)

b. Malcolm Baldrige National Quality Award

Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) adalah sistem manajemen kualitas formal yang berlaku di Amerika Serikat. MBNQA diciptakan pertama kali oleh Kongres Amerika Serikat pada tahun 1987 di bawah *Public Law 100-107*, sebagai penghormatan kepada Malcom Baldrige, mantan sekretaris Departemen Perdagangan (*Commerce Department Secretary*), yang meninggal pada tahun 1987, MBNQA berada di bawah tanggung jawab *The National Institute of Standard and Technology* (NIST). Penghargaan ini diberikan setiap tahun dan diserahkan langsung oleh Presiden Amerika Serikat.

Tujuan dari MBNQA adalah: (1) mempromosikan kesadaran kualitas, (2) memberikan penghargaan atas pencapaian kualitas dari perusahaan bisnis Amerika Serikat, dan (3) mempublikasikan keberhasilan strategi penerapan

manajemen kualitas dan ajang bertukar informasi tentang keberhasilan strategi dan manfaat yang diperoleh dari penggunaan strategi tersebut (Gaspersz, 2001:274; Okes dan Wstcott, 2001:369).

Menurut Gaspersz (2001:275), kriteria MBNQA dibangun berdasarkan landasan dari nilai inti dan konsep, yang diringkas sebagai berikut:

- 1) Kualitas yang dikendalikan pelanggan (*customer-driven quality*).
- 2) Kepemimpinan (*leadership*).
- 3) Peningkatan terus menerus dan pembelajaran (*continuous-improvement and learning*).
- 4) Memberi nilai pada pekerja (*valuing employees*).
- 5) Tanggapan cepat (*fast response*). Tanggapan yang lebih cepat dan lebih fleksibel terhadap pelanggan.
- 6) Kualitas desain dan pencegahan (*design quality and prevention*). Ongkos-ongkos untuk pencegahan masalah pada tahap desain biasanya jauh lebih rendah daripada ongkos-ongkos perbaikan terhadap masalah yang terjadi pada proses berikut.
 - a) Pandangan jangka panjang ke masa depan (*long-range view of the future*).
 - b) Manajemen berdasarkan fakta (*management by fact*).
 - c) Pengembangan kemitraan (*partnership development*), kemitraan internal dan eksternal perusahaan akan mengendalikan kerjasama yang lebih baik dan mengembangkan kemampuan secara menyeluruh.
 - d) Tanggung jawab perusahaan dan masyarakat (*company responsibility and citizenship*).
 - e) Fokus hasil-hasil (*results focus*). Suatu perusahaan perlu memfokuskan pada hasil-hasil kunci yang memperhatikan keseimbangan hasrat dari semua pihak yang terkait (*stakeholder*), pelanggan, karyawan, pemasok, pemegang saham, pemerintah, dan masyarakat.

Lebih lanjut dikatakan Gaspersz (2001:276), nilai inti dan konsep di atas kemudian diintegrasikan kedalam tujuh kategori yang merupakan kriteria MBNQA. Untuk kategori bisnis terdapat tujuh item atau kategori yang dinilai, yaitu: (1) kepemimpinan, (2) perencanaan strategic, (3) fokus pasar dan pelanggan, (4) informasi dan analisis, (5) fokus sumber daya manusia, (6) manajemen proses, (7) hasil-hasil bisnis.

MBNQA yang semula hanya fokus terhadap bisnis dan industri telah memperluas jangkauannya sampai ke industri pendidikan. Sejak tahun 1995 Baldrige Award memperkenalkan kriteria untuk lembaga pendidikan yang berkinerja luar biasa (*Education Criteria for Performance Excellent*). kriteria-kriteria tersebut adalah: (1) *visionary leadership*, (2)

learning-centered education, (3) organizational and personal learning, (4) valuing faculty, staff, and partners, (5) agility, (6) focus on the future, (7) managing for innovation, (8) management by fact, (9) public responsibility and citizenship, (10) focus on results and creating value, (11) systems perspective (Baldrige National Quality Program, Education Criteria 2002).

Dalam bidang pendidikan konsep dan kriteria, juga diintegrasikan ke dalam tujuh kategori, sebagai berikut: (1) kepemimpinan, (2) perencanaan strategic, (3) fokus pasar, siswa, dan stakeholder, (4) informasi dan analisis, (5) fokus fakultas dan staf, (6) manajemen proses, dan (7) hasil-hasil kerja organisasi.

Pendidikan merupakan jasa yang perlu memiliki standarisasi penilaian terhadap mutu. Standar mutu ialah panduan sifat-sifat barang atau jasa, termasuk sistem manajemennya yang relatif *establish* dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Sallis (1993) mengemukakan bahwa standar mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu:

- a. Standar produk atau jasa, yang ditunjukkan dengan:
 - 1) Sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan (conformance to specification);
 - 2) Sesuai dengan penggunaan atau tujuan, (fitness for purpose or use);
 - 3) Produk tanpa cacat atau (zero defect);
 - 4) Sekali benar dan seterusnya (right first time, every time);
- b. Standar untuk pelanggan yang ditunjukkan dengan :
 - 1) Kepuasan pelanggan atau customer satisfaction. Bila produk dan jasa dapat melebihi harapan pelanggan (exceeding customer expectation);
 - 2) Setia kepada pelanggan (delighting the customer).

Perbandingan antara Baldrige Award, Deming Prize dan ISO 9000 dapat dilihat dalam table 2.17 berikut:

Table 2.4

Perbandingan antara Baldrige Award, Deming Prize dan ISO 9000

	Fokus	Isu-isu Penting
Baldrige Award	Kepuasan pelanggan	Kepuasan dan retensi pelanggan yaitu mahasiswa, karyawan, dosen, orang tua, alumni, pemberi sumbangan

Deming Prize	Metode Statistik	Riset institusi dan penilaiannya misalnya pola pendaftar, kemajuan mahasiswa, kinerja dosen, kegiatan rekruting, droup out, dan sebagainya
ISO 9000	Dokumentasi	Akreditasi dan evaluasi yaitu analisis kurikulum, kebutuhan program, analisis fasilitas, dsb.

Sumber: Indrajit dan Djokopranoto (2006:207)

F. Akreditasi Perguruan Tinggi

Akreditasi merupakan salah satu bentuk penilaian (evaluasi) mutu dan kelayakan institusi perguruan tinggi atau program studi yang dilakukan oleh organisasi atau badan mandiri di luar perguruan tinggi. Bentuk penilaian mutu eksternal yang lain adalah penilaian yang berkaitan dengan akuntabilitas, pemberian izin, pemberian lisensi oleh badan tertentu. Ada juga pengumpulan data oleh badan pemerintah bagi tujuan tertentu, dan survei untuk menentukan peringkat (*ranking*) perguruan tinggi.

Akreditasi perguruan tinggi dilakukan secara sistematis dan komprehensif melalui kegiatan evaluasi diri dan evaluasi eksternal (vistiiasi) untuk menentukan kelayakan dan kinerja perguruan tinggi. Penilaian perguruan tinggi dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi.

BAN-PT berfungsi untuk membantu pemerintah dalam upaya melakukan tugas dan kewajiban melaksanakan pengawasan mutu dan efisiensi pendidikan tinggi. Pembentukan BAN-PT ini menunjukkan bahwa akreditasi perguruan tinggi di Indonesia pada dasarnya adalah tanggung jawab pemerintah dan berlaku bagi **semua** perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta. Hal ini sekaligus menunjukkan niat dan kepedulian pemerintah dalam pembinaan penyelenggaraan perguruan tinggi, melayani kepentingan masyarakat, dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk

meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Akreditasi merupakan suatu proses dan hasil. Sebagai proses, akreditasi merupakan suatu upaya BAN-PT untuk menilai dan menentukan status mutu program studi di perguruan tinggi berdasarkan standar mutu yang telah ditetapkan. Sebagai hasil, akreditasi merupakan status mutu perguruan tinggi yang diumumkan kepada masyarakat. Dengan demikian, tujuan dan manfaat akreditasi program studi adalah sebagai berikut :

1. Memberikan jaminan bahwa program studi yang terakreditasi telah memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh BAN-PT, sehingga mampu memberikan perlindungan bagi masyarakat dari penyelenggaraan program studi yang tidak memenuhi standar.
2. Mendorong program studi/perguruan tinggi untuk terus menerus melakukan perbaikan dan mempertahankan mutu yang tinggi.
3. Hasil akreditasi dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam transfer kredit, usulan bantuan dan alokasi dana, serta mendapat pengakuan dari badan atau instansi yang berkepentingan.

Penilaian akreditasi harus selalu berdasarkan pada standar akreditasi. Standar akreditasi adalah tolok ukur yang harus dipenuhi oleh institusi program studi sarjana. Suatu standar akreditasi terdiri atas beberapa parameter (elemen penilaian) yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengukur dan menetapkan mutu dan kelayakan program studi sarjana untuk menyelenggarakan program-programnya.

Standar akreditasi program studi sarjana mencakup komitmen program studi sarjana untuk memberikan layanan prima dan efektivitas pendidikan yang terdiri atas tujuh standar seperti berikut.

Standar 1. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran, serta Strategi Pencapaian

Standar ini adalah acuan keunggulan mutu penyelenggaraan dan strategi program studi untuk meraih masa depan. Strategi dan upaya pewujudannya, difahami dan didukung dengan penuh komitmen serta partisipasi yang baik oleh seluruh pemangku kepentingannya. Seluruh rumusan yang ada mudah difahami, dijabarkan secara logis, sekuen dan pengaturan langkah-langkahnya mengikuti alur fikir (logika) yang secara akademik wajar. Strategi yang dirumuskan didasari analisis kondisi yang komprehensif, menggunakan metode dan instrumen yang sahih dan andal, sehingga menghasilkan landasan langkah-langkah pelaksanaan dan kinerja yang urut-urutannya sistematis, saling berkontribusi dan berkesinambungan.

Elemen Penilaian:

- 1.1 Visi yang baik adalah yang futuristik, menantang, memotivasi seluruh pemangku kepentingan untuk berkontribusi, realistik terhadap: a. kemampuan dan faktor-faktor internal maupun eksternal; b. Asumsi; dan c. kondisi lingkungan yang didefinisikan dengan kaidah yg baik dan benar, konsisten dengan visi perguruan tingginya.
- 1.2 Misi program studi adalah tri dharma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian, dan pelayanan/pengabdian kepada masyarakat). Keterlaksanaan misi yang diartikulasikan harus merupakan upaya mewujudkan visi program studi.
- 1.3 Tujuan dan sasaran yang baik adalah yang realistis, unik, terfokus, dan keberhasilan pelaksanaannya dapat diukur dengan rentang waktu yg jelas dan relevan terhadap misi dan visi.
- 1.4 Visi, misi, tujuan, dan sasaran yang baik harus menjadi milik, dipahami dan didukung oleh seluruh pemangku kepentingan program studi.
- 1.5 Strategi pencapaian sasaran yang baik ditunjukkan dengan bukti tertulis dan fakta di lapangan.

Standar 2. Tata pamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan, dan Penjaminan mutu

Standar ini adalah acuan keunggulan mutu tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu program studi sebagai satu kesatuan yang terintegrasi sebagai kunci penting bagi keberhasilan program dalam menjalankan misi pokoknya: pendidikan, penelitian, dan pelayanan/pengabdian kepada masyarakat. Tata pamong program studi harus mencerminkan pelaksanaan “*good university governance*” dan mengakomodasi seluruh nilai, norma, struktur, peran, fungsi, dan aspirasi pemangku kepentingan program studi. Kepemimpinan program studi harus secara efektif memberi arah, motivasi dan inspirasi untuk mewujudkan visi, melaksanakan misi, mencapai tujuan dan sasaran melalui strategi yang dikembangkan. Sistem pengelolaan harus secara efektif dan efisien melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengembangan staf, pengarahan, dan pengawasan. Sistem penjaminan mutu harus mencerminkan pelaksanaan *continuous quality improvement* pada semua rangkaian sistem manajemen mutu (*quality management system*) dalam rangka pemuasan pelanggan (*customer satisfaction*).

Elemen Penilaian:

- 2.1 Organ dan sistem tata pamong yang baik (*good university governance*) mencerminkan kredibilitas, transparansi, akuntabilitas, tanggungjawab dan *fairness* penyelenggaraan program studi.
- 2.2 Sistem tata pamong berjalan secara efektif melalui mekanisme yang disepakati bersama, serta dapat memelihara dan mengakomodasi semua unsur, fungsi, dan peran dalam program studi.
- 2.3 Tata pamong didukung dengan budaya organisasi yang dicerminkan dengan tegaknya aturan, etika dosen, etika mahasiswa, etika tenaga kependidikan, sistem penghargaan dan sanksi serta pedoman dan prosedur pelayanan (administrasi, perpustakaan, laboratorium, dan studio) harus diformulasi, disosialisasikan, dilaksanakan, dan dievaluasi dan dipantau dengan peraturan dan prosedur yang jelas.
- 2.4 Kepemimpinan efektif mengarahkan dan mempengaruhi perilaku semua unsur dalam program studi, mengikuti nilai, norma, etika, dan budaya organisasi yang disepakati bersama, serta mampu membuat keputusan yang tepat dan cepat.
- 2.5 Kepemimpinan mampu memprediksi masa depan, merumuskan dan mengartikulasi visi yang realistis, kredibel, serta mengkomunikasikan visi ke depan, yang menekankan pada keharmonisan hubungan manusia dan mampu menstimulasi secara intelektual dan arif bagi anggota untuk mewujudkan visi organisasi, serta mampu memberikan arahan, tujuan, peran, dan tugas kepada seluruh unsur dalam perguruan tinggi.
- 2.6 Sistem pengelolaan fungsional dan operasional program studi efektif (*planning, organizing, staffing, leading, controlling*, serta operasi internal dan eksternal).
- 2.7 Sistem penjaminan mutu dengan mekanisme kerja yang efektif, serta diterapkan dengan jelas pada tingkat program studi. Mekanisme penjaminan mutu harus menjamin adanya kesepakatan, pengawasan dan peninjauan secara periodik setiap kegiatan, dengan standar dan instrumen yang sah dan andal.
- 2.8 Penjaminan mutu eksternal dilakukan berkaitan dengan akuntabilitas program studi (input, proses, *output*, dan *outcome*) terhadap para pemangku kepentingan (*stakeholders*), melalui audit dan asesmen eksternal, misalnya mekanisme sertifikasi, akreditasi, audit oleh pemerintah dan publik, dilengkapi dengan pedoman pelaksanaan dan laporan hasil audit dan asesmen eksternal.

Standar 3. Mahasiswa dan Lulusan

Standar ini adalah acuan keunggulan mutu mahasiswa dan lulusan. Program studi harus memberikan jaminan mutu, kelayakan kebijakan serta implementasi sistem rekrutmen dan seleksi calon mahasiswa maupun pengelolaan lulusan sebagai satu kesatuan mutu yang terintegrasi. Program

studi harus menempatkan mahasiswa sebagai pemangku kepentingan utama sekaligus sebagai pelaku proses nilai tambah dalam penyelenggaraan kegiatan akademik untuk mewujudkan visi, melaksanakan misi, mencapai tujuan melalui strategi-strategi yang dikembangkan oleh program studi. Program studi harus berpartisipasi secara aktif dalam sistem perekrutan dan seleksi calon mahasiswa agar mampu menghasilkan input mahasiswa dan lulusan bermutu. Program studi harus mengupayakan akses layanan kemahasiswaan dan pengembangan minat dan bakat. Program studi harus mengelola lulusan sebagai produk dan mitra perbaikan berkelanjutan program studi. Program studi harus berpartisipasi aktif dalam pemberdayaan dan pendayagunaan alumni.

Elemen Penilaian:

- 3.1 Kebijakan sistem rekrutmen dan seleksi calon mahasiswa (mencakup mutu prestasi dan reputasi akademik serta bakat pada jenjang pendidikan sebelumnya, equitas wilayah, kemampuan ekonomi dan gender) dan pengelolaan lulusan dan alumni (mencakup layanan alumni, peran dalam asosiasi profesi atau bidang ilmu, dukungan timbal balik alumni).
- 3.2 Keefektifan implementasi sistem rekrutmen dan seleksi calon mahasiswa untuk menghasilkan calon mahasiswa yang bermutu yang diukur dari jumlah peminat, proporsi pendaftar terhadap daya tampung dan proporsi yang diterima dan yang registrasi.
- 3.3 Profil mahasiswa yang meliputi: prestasi dan reputasi akademik, bakat dan minat.
- 3.4 Layanan dan kegiatan kemahasiswaan: ragam, jenis, wadah, mutu, harga, intensitas.
- 3.5 Profil lulusan: ketepatan waktu penyelesaian studi, proporsi mahasiswa yang menyelesaikan studi dalam batas masa studi
- 3.6 Layanan dan pendayagunaan lulusan: ragam, jenis, wadah, mutu, harga, intensitas.
- 3.7 Pelacakan dan perekaman data lulusan: kekomprehensifan, pemutakhiran, profil masa tunggu kerja pertama, kesesuaian bidang kerja dengan bidang studi, dan posisi kerja pertama.
- 3.8 Partisipasi lulusan dan alumni dalam mendukung pengembangan akademik dan non-akademik program studi.

Standar 4. Sumber daya manusia

Standar ini adalah acuan keunggulan mutu sumber daya manusia yang andal dan mampu menjamin mutu penyelenggaraan program studi, melalui program akademik sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran. Program studi harus mendayagunakan sumber daya manusia yang meliputi dosen dan tenaga

kependidikan yang layak, kompeten, relevan dan andal. Dosen merupakan sumber daya manusia utama dalam proses pembentukan nilai tambah yang bermutu pada diri mahasiswa yang dibimbingnya, bagi bidang ilmu yang diampunya, dan kesejahteraan masyarakat. Untuk menjamin mutu dosen dan tenaga kependidikan yang bermutu baik, program studi harus memiliki kewenangan dan pengambilan keputusan dalam seleksi, penempatan, pengembangan karir yang baik. Program studi harus memiliki sistem monitoring dan evaluasi yang efektif untuk menjamin mutu pengelolaan program akademik.

Elemen Penilaian:

- 4.1 Kualifikasi akademik, kompetensi (pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional), dan jumlah (rasio dosen mahasiswa, jabatan akademik) dosen tetap dan tidak tetap (dosen mata kuliah, dosen tamu, dosen luar biasa dan/atau pakar, sesuai dengan kebutuhan) untuk menjamin mutu program akademik.
- 4.2 Prestasi dosen dalam mendapatkan penghargaan, hibah, pendanaan program dan kegiatan akademik dari tingkat nasional dan internasional; besaran dan proporsi dana penelitian dari sumber institusi sendiri dan luar institusi.
- 4.3 Reputasi dan keluasan jejaring dosen dalam bidang akademik dan profesi.
- 4.4 Jumlah, rasio, kualifikasi akademik dan kompetensi tenaga kependidikan (pustakawan, laboran, analis, teknisi, operator, programmer, instruktur, staf administrasi, dan/atau staf pendukung lainnya) untuk menjamin mutu penyelenggaraan program studi.
- 4.5 Keefektifan sistem seleksi, perekrutan, penempatan, pengembangan, retensi, dan pemberhentian dosen dan tenaga kependidikan untuk menjamin mutu penyelenggaraan program akademik.
- 4.6 Sistem monitoring dan evaluasi, serta rekam jejak kinerja akademik dosen dan kinerja tenaga kependidikan.

Standar 5. Kurikulum, Pembelajaran, dan Suasana Akademik

Standar ini adalah acuan keunggulan mutu kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik untuk menjamin mutu penyelenggaraan program akademik di tingkat program studi. Kurikulum yang dirancang dan diterapkan harus mampu menjamin tercapainya tujuan, terlaksananya misi, dan terwujudnya visi program studi. Kurikulum harus mampu menyediakan tawaran dan pilihan kompetensi dan pengembangan bagi pebelajar sesuai dengan minat dan bakatnya. Proses pembelajaran yang diselenggarakan harus menjamin pebelajar untuk memiliki kompetensi yang tertuang dalam kurikulum. Suasana akademik di program studi harus menunjang pebelajar

dalam meraih kompetensi yang diharapkan. Dalam pengembangan kurikulum program, proses pembelajaran, dan suasana akademik, program studi harus kritis dan tanggap terhadap perkembangan kebijakan, peraturan perundangan yang berlaku, sosial, ekonomi, dan budaya.

Elemen Penilaian:

- 5.1 Kurikulum harus memuat standar kompetensi lulusan yang terstruktur dalam kompetensi utama, pendukung dan lainnya yang mendukung tercapainya tujuan, terlaksananya misi, dan terwujudnya visi program studi.
- 5.2 Kurikulum harus memuat mata kuliah yang mendukung pencapaian kompetensi lulusan dan memberikan keleluasaan pada pebelajar untuk memperluas wawasan dan memperdalam keahlian sesuai dengan minatnya, serta dilengkapi dengan deskripsi mata kuliah, silabus dan rencana pembelajaran.
- 5.3 Kurikulum harus dinilai berdasarkan relevansinya dengan tujuan, cakupan dan kedalaman materi, pengorganisasian yang mendorong terbentuknya *hard skills* dan keterampilan kepribadian dan perilaku (*soft skills*) yang dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi.
- 5.4 Kurikulum dan seluruh kelengkapannya harus ditinjau ulang dalam kurun waktu tertentu oleh program studi bersama fihak-fihak terkait (relevansi sosial dan relevansi epistemologis) untuk menyesuaikannya dengan perkembangan Ipteks dan kebutuhan pemangku kepentingan.
- 5.5 Sistem pembelajaran dibangun berdasarkan perencanaan yang relevan dengan tujuan, ranah belajar dan hierarkinya.
- 5.6 Pembelajaran dilaksanakan menggunakan berbagai strategi dan teknik yang menantang, mendorong mahasiswa untuk berfikir kritis bereksplorasi, berkreasi dan bereksperimen dengan memanfaatkan aneka sumber
- 5.7 Pelaksanaan pembelajaran memiliki mekanisme untuk memonitor, mengkaji, dan memperbaiki secara periodik kegiatan perkuliahan (kehadiran dosen dan mahasiswa), penyusunan materi perkuliahan, serta penilaian hasil belajar.
- 5.8 Sistem perwalian: banyaknya mahasiswa per dosen wali, pelaksanaan kegiatan, rata-rata pertemuan per semester, efektivitas kegiatan perwalian.
- 5.9 Sistem pembimbingan tugas akhir (skripsi): rata-rata mahasiswa per dosen pembimbing tugas akhir, rata-rata jumlah pertemuan/pembimbingan, kualifikasi akademik dosen pembimbing tugas akhir, ketersediaan panduan, dan waktu penyelesaian penulisan.
- 5.10 Upaya perbaikan sistem pembelajaran yang telah dilakukan selama tiga tahun terakhir.

- 5.11 Upaya peningkatan suasana akademik: Kebijakan tentang suasana akademik, Ketersediaan dan jenis prasarana, sarana dan dana, Program dan kegiatan akademik untuk menciptakan suasana akademik, Interaksi akademik antara dosen-mahasiswa, serta pengembangan perilaku kecendekiawanan.

Standar 6. Pembiayaan, Sarana dan Prasarana, serta Sistem Informasi

Standar ini adalah acuan keunggulan mutu pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi yang mampu menjamin mutu penyelenggaraan program akademik. Sistem pengelolaan pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi harus menjamin kelayakan, keberlangsungan, dan keberlanjutan program akademik di program studi. Agar proses penyelenggaraan akademik yang dikelola oleh program studi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, program studi harus memiliki akses yang memadai, baik dari aspek kelayakan, mutu maupun kesinambungan terhadap pendanaan, prasarana dan sarana, serta sistem informasi. Standar pendanaan, prasarana dan sarana serta sistem informasi merupakan elemen penting dalam penjaminan mutu akreditasi yang merefleksikan kapasitas program studi didalam memperoleh, merencanakan, mengelola, dan meningkatkan mutu perolehan sumber dana, prasarana dan sarana serta sistem informasi yang diperlukan guna mendukung kegiatan tridarma program studi. Tingkat kelayakan dan kecukupan akan ketersediaan dana, prasarana dan sarana serta sistem informasi yang dapat diakses oleh program studi sekurang-kurangnya harus memenuhi standar kelayakan minimal. Program studi harus terlibat dalam pengelolaan, pemanfaatan dan kesinambungan ketersediaan sumber daya yang menjadi landasan dalam menetapkan standar pembiayaan, prasarana dan sarana serta sistem informasi. Program studi harus berpartisipasi aktif dalam penyusunan rencana kegiatan dan anggaran tahunan untuk mencapai target kinerja yang direncanakan (pendidikan, penelitian dan pelayanan/pengabdian kepada masyarakat). Program studi harus memiliki akses yang memadai untuk menggunakan sumber daya guna mendukung kegiatan tridarma program studi.

Elemen Penilaian:

- 6.1 Keterlibatan program studi dalam perencanaan target kinerja, perencanaan kegiatan/ kerja dan perencanaan/alokasi dan pengelolaan dana. Keterlibatan aktif program studi harus tercerminkan dengan bukti tertulis tentang proses perencanaan, pengelolaan dan pelaporan serta pertanggungjawaban penggunaan dana kepada pemangku kepentingan melalui mekanisme yang transparan dan akuntabel.
- 6.2 Dana operasional dan pengembangan (termasuk hibah) dalam lima tahun terakhir untuk mendukung kegiatan program akademik (pendidikan,

penelitian, dan pelayanan/pengabdian kepada masyarakat) program studi harus memenuhi syarat kelayakan jumlah dan tepatwaktu.

- 6.3 Ruang kerja dosen yang memenuhi kelayakan dan mutu untuk melakukan aktivitas kerja, pengembangan diri, dan pelayanan akademik.
- 6.4 Akses dan pendayagunaan sarana yang dipergunakan dalam proses administrasi dan pembelajaran serta penyelenggaraan kegiatan tridarma secara efektif.
- 6.5 Akses dan pendayagunaan prasarana yang menunjang proses administrasi dan pembelajaran serta penyelenggaraan kegiatan tri dharma secara efektif.
- 6.6 Akses dan pendayagunaan sistem informasi dalam pengelolaan data dan informasi tentang penyelenggaraan program akademik di program studi.

Standar 7. Penelitian, Pelayanan/Pengabdian kepada Masyarakat dan Kerjasama

Standar ini adalah acuan keunggulan mutu penelitian, pelayanan dan/atau pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama yang diselenggarakan untuk dan terkait dengan pengembangan mutu program studi. Kelayakan penjaminan mutu ini sangat dipengaruhi oleh mutu pengelolaan dan pelaksanaannya. Sistem pengelolaan pendidikan, penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama harus terintegrasi dengan penjaminan mutu program studi untuk mendukung terwujudnya visi, terselenggaranya misi, tercapainya tujuan, dan keberhasilan strategi perguruan tinggi yang bersangkutan. Agar mutu penyelenggaraan akademik yang dikelola oleh program studi dapat ditingkatkan secara berkelanjutan, dilaksanakan secara efektif dan efisien, program studi harus memiliki akses yang luas terhadap penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama, internal maupun eksternal. Standar ini merupakan elemen penting dalam penjaminan mutu akreditasi program studi yang merefleksikan kapasitas dan kemampuan dalam memperoleh, merencanakan (kegiatan dan anggaran), mengelola, dan meningkatkan mutu penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama. Program studi harus berpartisipasi aktif dalam pengelolaan, pemanfaatan dan kesinambungan penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama pada tingkat perguruan tinggi. Program studi memiliki akses dan mendayagunakan sumber daya guna mendukung kegiatan penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama.

Elemen Penilaian:

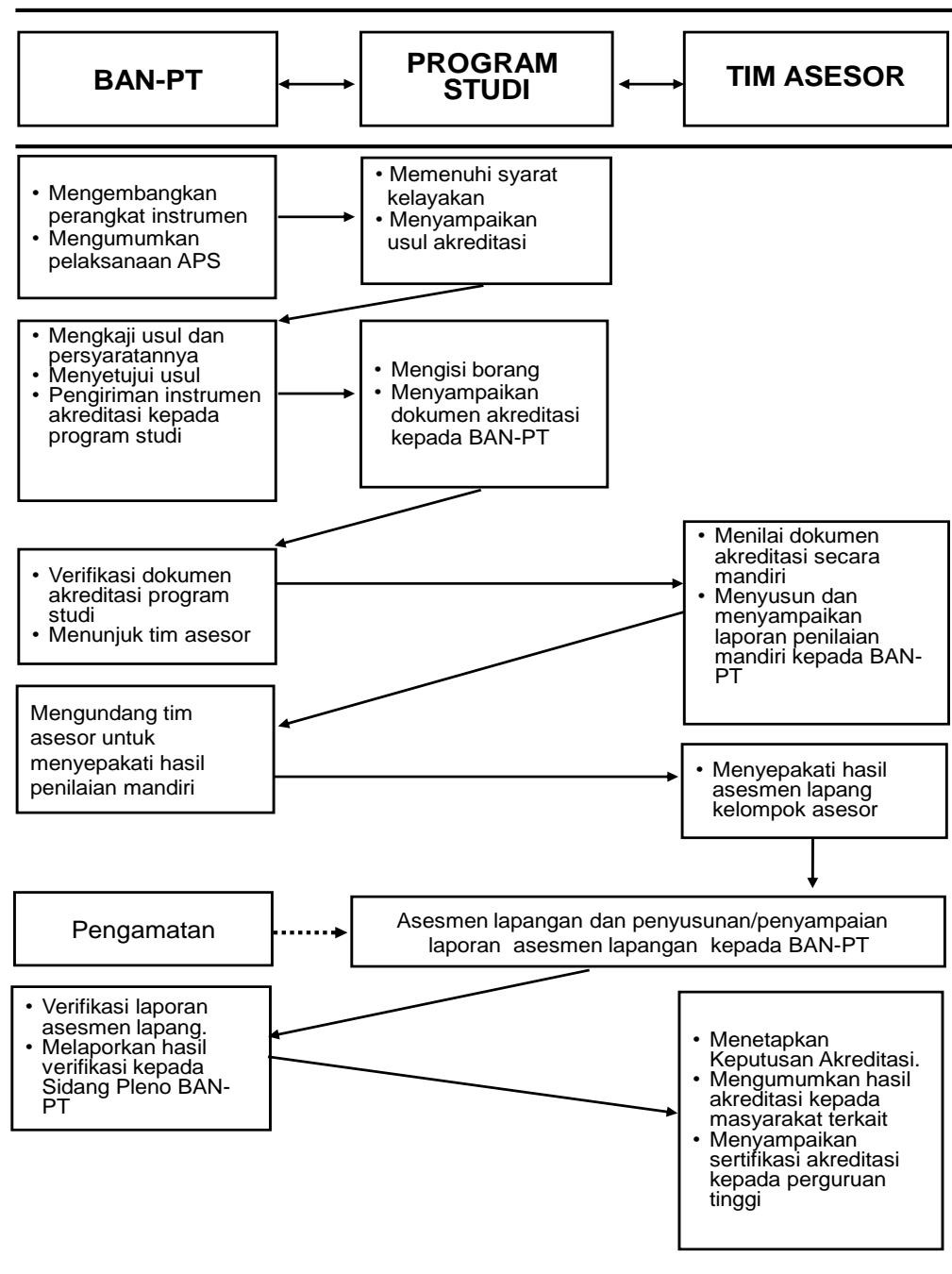
- 7.1 Partisipasi aktif dalam perencanaan, implementasi, dan peningkatan mutu penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama yang mendukung keunggulan yang diharapkan pada visi dan misi program studi dan institusi.
- 7.2 Kejelasan, transparansi, dan akuntabilitas sistem pengelolaan penelitian dan pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, termasuk proses monitoring, evaluasi dan peninjauan ulang strategi secara periodik dalam rangka peningkatan mutu berkelanjutan.
- 7.3 *Benchmark* dan target mutu penelitian dan pelayanan/pengabdian kepada masyarakat.
- 7.4 Dukungan dan komitmen institusi pada program studi dalam pelaksanaan penelitian dan pelayanan/pengabdian kepada masyarakat dalam bentuk pendanaan secara internal dari perguruan tingginya, upaya kerjasama, dan fasilitas yang sesuai dengan program dan kegiatan penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama.
- 7.5 Partisipasi dosen dan mahasiswa dalam kegiatan penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama.
- 7.6 Aktivitas penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama yang berkontribusi dan berdampak pada proses pembelajaran.
- 7.7 Produktivitas dan mutu hasil penelitian dosen dan atau mahasiswa program studi yang diakui oleh masyarakat akademis (publikasi dosen pada jurnal nasional terakreditasi - kuantitas dan produktivitas; publikasi dosen pada jurnal internasional - kuantitas dan produktivitas; sitasi hasil publikasi dosen; karya inovatif (paten, karya/produk monumental)
- 7.8 Kegiatan pelayanan/pengabdian kepada masyarakat dosen dan mahasiswa program studi yang bermanfaat bagi pemangku kepentingan (kerjasama, karya, penelitian, dan pemanfaatan jasa/produk kepakaran).
- 7.9 Jumlah dan mutu kerjasama yang efektif yang mendukung pelaksanaan misi program studi dan institusi dan dampak kerjasama untuk penyelenggaraan dan pengembangan program studi.

Adapun evaluasi dan penilaian dalam rangka akreditasi program studi sarjana dilakukan melalui *peer review* oleh tim asesor yang memahami hakekat penyelenggaraan program studi sarjana Akreditasi dilakukan melalui prosedur sebagai berikut.

1. BAN-PT memberitahu program studi mengenai prosedur pelaksanaan akreditasi program studi.
2. Program studi sarjana mengajukan permohonan kepada BAN-PT untuk diakreditasi dengan melampirkan persyaratan eligibilitas yaitu:
 - a. SK Pendirian Program Studi
 - b. Izin operasional program studi.

3. BAN-PT mengkaji permohonan dan laporan hasil evaluasi-diri berdasarkan persyaratan awal (elijibilitas).
4. Jika telah memenuhi persyaratan awal, BAN-PT mengirimkan instrumen akreditasi kepada program studi yang bersangkutan setelah rangkuman hasil evaluasi-diri dinilai memenuhi syarat.
5. Program studi sarjana mengisi borang akreditasi Program studi sarjana.
6. Fakultas/sekolah tinggi yang membawahi program studi mengisi borang Fakultas/Sekolah Tinggi.
7. Program studi sarjana mengirimkan borang yang telah diisi tersebut beserta lampiran-lampirannya kepada BAN-PT.
8. BAN-PT memverifikasi kelengkapan borang tersebut.
9. BAN-PT menetapkan (melalui seleksi dan pelatihan) tim asesor yang terdiri atas dua orang pakar sejawat yang memahami pengelolaan program studi sarjana.
10. Setiap asesor secara mandiri menilai laporan evaluasi diri, borang program studi, dan borang fakultas/sekolah tinggi (asesmen kecukupan).
11. BAN-PT mengundang tim asesor untuk mendiskusikan dan menyepakati hasil penilaian dokumen. Hasil kesepakatan digunakan sebagai bahan asesmen lapangan.
12. Tim asesor melakukan asesmen lapangan ke lokasi program studi sarjana selama 3 hari.
13. Tim asesor melaporkan hasil asesmen lapangan kepada BAN-PT paling lama seminggu setelah asesmen lapangan.
14. BAN-PT memvalidasi laporan tim asesor.
15. BAN-PT menetapkan hasil akreditasi perguruan tinggi.
16. BAN-PT mengumumkan hasil akreditasi kepada masyarakat luas, menginformasikan hasil keputusan kepada asesor yang terkait, dan menyampaikan sertifikat akreditasi kepada perguruan tinggi yang bersangkutan.
17. BAN-PT menerima dan menanggapi keluhan atau pengaduan dari masyarakat, untuk mendukung transparansi dan akuntabilitas dalam proses maupun hasil penilaian.

Prosedur Akreditasi Perguruan Tinggi dapat dilihat pada tabel berikut ini:



Tabel 2.. : Prosedur Akreditasi

BAB III MANAJEMEN STRATEGIK

A. Pengertian Strategi

Istilah ‘strategi’ berasal dari bahasa Greek “*Strategos*”. Kata ini mula-mula merujuk kepada kegiatan seorang jenderal militer yang mengkombinasikan ‘*stratos*’ (militer) dengan ‘*ago*’ (memimpin). Karena itu strategi bermakna sebagai kegiatan memimpin militer dalam melaksanakan tugas-tugasnya (Sudjana, 2004:93). Strategi juga berhubungan dengan penyebaran (*deployment*) prajurit pada suatu posisi yang strategis sebelum musuh mengetahui sebagaimana Nickols (2000) menyebutkan, “*strategy often refers to maneuvering troops into position before the enemy is actually engaged*”. Pada saat musuh mulai mengetahuinya atau melawan, perhatian diarahkan kepada taktik. Oleh karena itu menurut Hart (Nickols, 2000), “*Strategy is the art of the employment of battles as a means to gain the object of war*”.

Kemudian, pemakaian istilah strategi berkembang pada organisasi bisnis, organisasi nirlaba, sektor publik seperti pendidikan dan kesehatan. Byars (1991:13) mengatakan bahwa penggunaan konsep strategi dalam organisasi bisnis dimulai dengan menggantikan tentara menjadi sumber daya. Dalam perkembangan selanjutnya, strategi dipakai untuk menerangkan tahapan-tahapan yang dilakukan oleh organisasi dalam mencapai sasaran dan misinya.

Strategi merupakan tugas manajemen puncak dan berperan sangat penting terhadap keberlangsungan suatu organisasi yang memberikan arahan sebagai tujuan dan misi dalam membuat setiap kebijakan. Strategi adalah rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan dan tindakan-tindakan yang akan dilakukan oleh suatu organisasi. Barry (Tripomo dan Udan, 2005:17) juga sependapat bahwa strategi merupakan suatu rencana tentang apa yang ingin dicapai atau hendak menjadi apa suatu organisasi di masa depan dan bagaimana mencakup keadaan yang diinginkan tersebut.

Di samping itu, Hax dan Majluf (1996:14) mendefinisikan strategi dari beberapa dimensi, sebagai berikut;

- a. *Strategy determines and reveals the organizational purpose in terms of long-terms objectives, action programs, and resources allocation priorities;*
- b. *Strategy selects the business the organization is in, or is to be in;*

- c. *Strategy attempts to achieve a long-term, sustainable advantage in each of its business by responding appropriately to the opportunities and threats in the firm's environment, and the strengths and weakness of the organization;*
- d. *Strategy identifies the distinct managerial tasks at the corporate, business, and functional levels;*
- e. *Strategy is a coherent, unifying, and integrative pattern of decisions;*
- f. *Strategy defines the nature of the economic and noneconomic contributions it intends to make to its stakeholders;*
- g. *Strategy is an expression of the strategic intent of the organization;*
- h. *Strategy is aimed at developing and nurturing the core competencies of the firm;*
- i. *Strategy is a means for investing selectively in tangible and intangible resources to develop the capabilities that assure a sustainable competitive advantage.*

Dari uraian definisi di atas dapat disimpulkan betapa pentingnya strategi sebagai kerangka kerja yang fundamental untuk membawa organisasi dengan simultan, keberlanjutan dan memfasilitasi pengadopsi terhadap lingkungan yang selalu berubah.

Robin (1994:134) mendefinisikan strategi sebagai penentuan dari tujuan dasar jangka panjang, sasaran suatu perusahaan, dan penerimaan dari serangkaian tindakan serta alokasi dari sumber-sumber yang dibutuhkan untuk melaksanakan tujuan tersebut. Batemen (Tripomo dan Udan, 2005:17) juga sependapat bahwa strategi adalah pola tindakan dan alokasi sumber daya yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya Mintzberg, Quinn dan Choshal (1999:13) menyebutkan "*Five definitions of strategy are as a plan, ploy, pattern, position and perspective-and some of their interrelationships are then considered*".

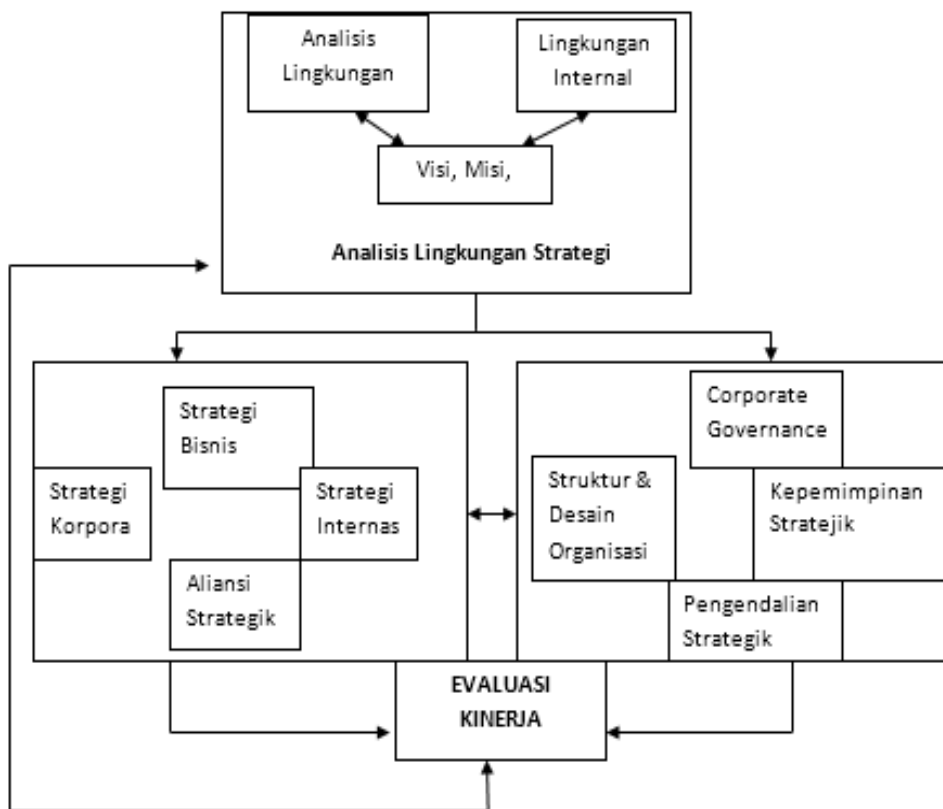
- a. *Plan (Rencana). Strategy is a plan, a "how", a means of getting from here to there* (Strategi adalah suatu rencana, bagaimana untuk mencapai dari sini ke sana)
- b. *Ploy (Cara). A strategy can be a ploy, too, really just a specific 'manoeuvre' intended to outwit an opponent or competitor.* (Sebagai suatu rencana, strategi dapat bersifat umum atau spesifik. Oleh karena itu, strategi dapat juga merupakan suatu cara yang spesifik (muslihat) yang dimaksudkan untuk mengecoh lawan atau kompetitor dengan cerdas).

- c. *Pattern* (pola). *A strategy is a pattern- specially, a pattern in a stream of actions.* (strategi merupakan suatu pola dalam bertindak).
- d. *Position* (posisi), *strategy is a position, specially, a means of locating an organization in what organization theorists like to call an 'environment. Strategy becomes the mediating force- or 'match' between organization and environment.* (strategi merupakan suatu posisi, khususnya menjadi mediasi kekuatan antara organisasi dengan lingkungannya).
- e. *Perspective* (perspektif), *strategy is perspective, its content consisting not just of a chosen position, but of an ingrained way of perceiving the world.* (Strategi merupakan suatu perspektif yang terdiri bukan saja posisi yang dipilih tetapi juga persepsi melihat duniaa dari unsur-unsur lain).

Okes dan Westcott (2001:71) mendefinisikan strategi suatu organisasi adalah apa yang hendak dicapai dengan bekerja keras dan peralatan yang diperlukan untuk mencapainya. Sedangkan Tregoe dan Zimmerman (Okes dan Westcott, 2001:17) mendefinisikan strategi sebagai “*frame work which guides those choice that determine the nature and direction of an organization*”.

Fidler (1989) berkeyakinan bahwa proses untuk menghasilkan dan pemilihan suatu strategi yang khusus untuk menjawab tantangan masa depan dan membuat rencana untuk mengimplementasikannya. Strategi ini dapat dilihat dari tiga aspek: (1) perumusan strategi (mengembangkan strategi), (2) implementasi strategi (menerapkan strategi), dan (3) pengendalian strategi (memodifikasi strategi atau implementasinya dalam memastikan bahwa hasil yang diinginkan itu tercapai).

Dari uraian definisi strategi di atas bahwa strategi mengacu pada perencanaan manajemen puncak untuk mencapai hasil yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi dengan menggunakan berbagai cara. Strategi merupakan perencanaan yang menyeluruh, komprehensif dan integral. Strategi merupakan alat prediksi dengan mengkaji berbagai peluang, kekuatan, kelemahan bahkan tantangan yang dihadapi organisasi dalam lingkungannya, baik lingkungan internal maupun eksternal. Oleh karena itu, strategi terdiri dari tiga aspek, yakni (1) perencanaan strategik, (2) implementasi strategik, dan (3) monitoring dan evaluasi. Hal tersebut dapat dilihat pada bagan proses manajemen strategic berikut ini:



Gambar. 3.1 : Proses Manajemen Strategik
Sumber : Fidler (1989)

David (2007:8-13) mengungkapkan Sembilan *term* kunci dalam manajemen strategic adalah “*competitive advantage, strategists, vision statement, external apportunities and threats, internal strengthsans weaknesses, objectives, strategy, annual objectives, and policy*”.

Pertama, competitive advantage (keunggulan kompetitif. Terminology ini dapat didefinisikan sebagai “segala sesuatu yang dilakukan dengan sangat baik oleh sebuah perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya”. Ketika sebuah organisasi dapat melakukan sesuatu dan organisasi lainnya tidak dapat, atau memiliki sesuatu yang diinginkan pesaingnya, hal tersebut menggambarkan keunggulan kompetitif.

Kedua, strategists (penyusun strategi), yaitu individu yang paling bertanggung jawab atas kesuksesan atau kegagalan organisasi. Penyusun strategi memiliki berbagai nama jabatan, seperti CEO, presiden direktur, pemilik, ketua dewan redaksi, dekan atau pengusaha. Penyusun strategi membantu organisasi mengumpulkan, menganalisis, dan

mengorganisasikan informasi. Mereka melacak *trend industry* dan kompetisi, mengembangkan model perkiraan dan analisis skenario, mengevaluasi kinerja korporasi dan divisi, menemukan peluang pasar yang baru, mengidentifikasi ancaman bisnis, dan mengembangkan rencana pelaksanaan yang kreatif.

Ketiga, vision statement (pernyataan visi dan misi). Pernyataan visi menjawab pertanyaan, “ingin menjadi apakah kita?” mengembangkan pernyataan visi sering dianggap sebagai tahap pertama dalam perencanaan strategic, bahkan mendahului pembuatan pernyataan misi. Sementara itu, pernyataan misi adalah mengidentifikasi cakupan operasi organisasi dalam definisi produk dan pasar.

Keempat, external opportunities and threats (peluang dan ancaman eksternal), yaitu mengacu pada ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintah, teknologi, serta trend kompetisi dan kejadian yang secara signifikan dapat menguntungkan atau membahayakan organisasi di masa depan.

Kelima, internal strengths and weaknesses (kekuatan dan kelemahan internal) adalah aktivitas organisasi yang dapat dikontrol dan dijalankan dengan sangat baik atau sangat buruk. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi dalam era fungsional dari suatu bisnis adalah aktivitas manajemen yang penting. Organisasi berusaha untuk menjalankan strategi yang mendayagunakan kekuatan internal dan menghilangkan kelemahan internal.

Keenam, objectives (tujuan jangka panjang) adalah hasil yang spesifik yang ingin dicapai suatu organisasi untuk menjalankan misi dasarnya. Tujuan sangat penting untuk keberhasilan organisasi, sebab mereka menentukan tujuan, membantu evaluasi, menciptakan sinergi, menunjukkan prioritas, menekankan koordinasi, dan memberi dasar untuk aktivitas perencanaan yang efektif, pengorganisasian, alat motivasi, dan pengendalian. Tujuan harus menantang, terukur, konsisten, masuk akal, dan jelas.

Ketujuh, strategy (strategi) adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan bisnis, divestasi likuidasi, dan *join venture*. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar.

Kedelapan, annual objectives (tujuan tahunan), adalah target jangka pendek yang harus dicapai organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Seperti tujuan jangka panjang, tujuan tahunan harus terukur, kuantitatif, menantang, realistis, konsisten, dan memiliki prioritas. Tujuan tahunan harus dinyatakan dalam bentuk pencapaian manajemen,

pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen.

Kesembilan, policy (kebijakan), yaitu alat untuk mencapai tujuan tahunan. Kebijakan mencakup pedoman, peraturan, dan prosedur yang dibuat untuk mendukung usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kebijakan adalah pedoman untuk pengambilan keputusan dan memberi jawaban atas situasi yang rutin dan berulang. Kebijakan dinyatakan dalam bentuk aktivitas manajemen, pemasaran, akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan sistem informasi manajemen.

B. Perencanaan Strategik dan Manajemen Strategik

Sudjana (2004:92) mengatakan bahwa perencanaan strategik merupakan bagian dari manajemen strategik, implementasi strategik, monitoring dan evaluasi. Perbedaan fungsi manajemen strategik dan perencanaan strategik dapat mengacu kepada pendapat Drucker (Sudjana, 2004:93) sebagai berikut:

“The primary tasks of strategic management are to understand the environment, define organizational goals, identify options, make and implement decisions, and evaluate actual performance. Thus, strategic planning aims to exploit the new and different opportunities of tomorrow, in contrast to long range planning, which tries to optimize for tomorrow the trends of today.”

Menurut pengertian di atas, fungsi manajemen strategik adalah untuk memahami lingkungan, menentukan tujuan-tujuan organisasi, mengidentifikasi alternatif pilihan, membuat dan melaksanakan keputusan-keputusan dan mengevaluasi penampilan kegiatan. Sedangkan fungsi perencanaan strategik berupaya untuk mendayagunakan berbagai peluang baru yang mungkin terjadi pada masa yang akan datang.

Perencanaan strategik dan manajemen strategik sangat diperlukan pada organisasi perguruan tinggi yang selalu mengalami perubahan. Perubahan sistematis maupun tidak sistematis yang terjadi di lingkungan strategis pendidikan tinggi sudah seyogyanya perlu diikuti langkah proaktif, baik pada tataran struktur organisasi maupun budaya organisasi dan manajemen perguruan tinggi.

Permasalahan dalam mengimplementasikan perencanaan strategik ini merupakan awal dari pemikiran manajemen strategik. Manajemen strategik bukan hanya mencakup elemen-elemen perencanaan strategik saja, seperti: analisis lingkungan, dan strategi formulasi, tetapi juga strategi implementasi dan kontrol. Oleh karena itu, manajemen strategik bukanlah nama baru untuk perencanaan strategik, tetapi suatu proses yang komprehensif dalam mengelola suatu organisasi yang strategik, atau evolusi dari suatu proses yang

merupakan jawaban terhadap kebutuhan organisasi dengan kondisi yang selalu berubah.

Montanary, Morgan dan Bracker (1990:5) berpendapat, karena lingkungan bisnis yang tidak menentu atau berubah dengan cepat (*turbulent*), maka banyak manajer beranggapan bahwa perencanaan strategik dengan penekanan terhadap lingkungan, analisa kapabilitas internal dalam memformulasikan suatu perencanaan strategik tidak menspesifikasikan bagaimana perencanaan tersebut diterjemahkan kedalam aksi. Terdapat kesenjangan antara arahan strategik yang dibuat oleh senior esekutif dengan hasil yang dicapai oleh perusahaan.

Dalam hal ini perencanaan strategik adalah bagian dari manajemen strategik. Karena perencanaan bagian dari manajemen. Sedangkan fungsi-fungsi manajemen bukan hanya perencanaan, tetapi fungsi pengorganisasian, pengontrolan atau pengawasan.

1. Perencanaan Strategik

Konsep perencanaan strategik dapat didefinisikan dengan berbagai cara. Beberapa sarjana menekankan pada formalitas atau tentang dokumen perencanaan yang ada (Stoner: 1983; Baker, Adam dan Davis, 1993). Sarjana yang lain berfokus pada terstruktur atau tidaknya (Kudla, 1980; Waaleijn dan Segaar, 1993). Sedangkan sebagian sarjana lagi mengadopsi definisi yang lain, yaitu: “Suatu kajian yang formal dari kekuatan dan kelemahan perusahaan dan prosfeknya di masa depan dalam mengarahkan, membuat keputusan dan perubahan perusahaan” (Larsen dan Ito, 1998:57).

Disamping itu, perencanaan strategik dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu proses dan produk. Perencanaan strategik sebagai produk yaitu spesifik dokumen yang tertulis yang memungkinkan seluruh personil dalam organisasi itu untuk memahami, mengerti, menganalisa dan mengkritik tujuan, sasaran dan strategi yang sedang digunakan untuk mencapai misi suatu organisasi. Analisis, kritik dan revisi terhadap perencanaan strategik yang sedang berjalan dan dinamis memberikan kesempatan kepada setiap individu untuk berintegrasi. “Perencanaan strategik pada suatu organisasi memberikan peluang kepada setiap pegawai untuk berpartisipasi membuat keputusan sehingga setiap orang berdampak terhadap personil dan masa depan suatu organisasi” (Simerly dan Associates, 1989:12).

Montanary, Morgan dan Bracker (1990:4) mengatakan perencanaan strategik adalah suatu analisis kondisi lingkungan dan kapabilitas organisasi dan memformulasikan perencanaan sesuai dengan kapabilitas perusahaan dengan kondisi lingkungan tersebut. Perencanaan strategik sebagai suatu proses juga disinggung oleh Simerly dan Associates (1989:1) sebagai berikut: “*Strategic planning is a process that give attention to (1) designing, (2) implementing, (3) monitoring plans for improving organizational decision making*”.

Dalam lingkup perguruan tinggi Islam, aktivitas dimulai dari aktivitas pengumpulan berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian. Kajian lingkungan internal bertujuan untuk memahami kekuatan dan kelemahan sistem pendidikan tinggi Islam, sedangkan kajian lingkungan eksternal bertujuan untuk menangkap peluang dan ancaman bagi maju dan mundurnya perguruan tinggi Islam. Kajian lingkungan internal dan eksternal menghasilkan kesimpulan tentang masalah utama yang dihadapi oleh sistem pendidikan tinggi Islam. Tahap perencanaan berintikan identifikasi tujuan, sasaran, pembinaan dan pengembangan sistem pendidikan tinggi Islam serta kebijaksanaan untuk mencapainya. Tujuan, sasaran dan kebijaksanaan ditetapkan oleh Direktur Jendral Pendidikan Tinggi Islam (Diktis) dengan memperhatikan dan mempertimbangkan gagasan, pandangan dan kebutuhan setiap perguruan tinggi Islam. Selanjutnya aktivitas perancangan (*designing*) meliputi aktivitas penyusunan kebijakan, penyusunan program dan kegiatan.

Al-Saikh (2001:9) mendefinisikan perencanaan strategic: “*A long-term written plan that covers more than one year and contains information about projected earnings, rate of return on investment, breakevent point, projected sales, target growth rate, cost and expenses, and perform financial statements for more than one year*”. Perencanaan strategic adalah perencanaan jangka panjang tetapi bukan berarti bahwa perencanaan strategic adalah sama dengan perencanaan jangka panjang (*long-range planning*), yang populer pada tahun enam puluhan. Inti perbedaanya menurut Cope (Sudjana, 2004:9) adalah dalam system, orientasi, rasionalitas, lingkungan, keputusan, dan kemampuan perencanaan.

Perencanaan strategik perguruan tinggi Islam perlu memperhatikan perubahan jangka panjang. Semangat perubahan-perubahan itu harus pula diakomodasi dalam sebuah rencana induk pengembangan, sehingga setiap elemen perguruan tinggi Islam memahami arah dan kebijakan, serta strategi dan prioritas yang akan diambil oleh manajemen perguruan tinggi Islam. Dari segi sistem, perencanaan jangka panjang merupakan sistem tertutup sehingga rencana tersebut dibatasi waktunya, sedangkan perencanaan strategik merupakan sistem terbuka, dalam arti bahwa organisasi adalah dinamis dan tetap mengalami perubahan apabila organisasi itu memadukan berbagai informasi yang muncul dalam lingkungan. Dari segi orientasi, perencanaan jangka panjang berorientasi pada hasil, yaitu rencana; sedangkan perencanaan strategik berorientasi pada proses, yaitu perencanaan itu sendiri. Dari segi rasionalitas, perencanaan jangka panjang walaupun dengan penggunaan formula atau rumus-rumus tertentu belum dianggap cukup rasional karena kurang sekali memperhatikan nilai-nilai, ajaran agama, perkembangan politik, dan keadaan-keadaan yang telah berubah.

Perencanaan strategik cukup rasional karena ia dapat memperhatikan realitas yang irasional. Dari segi lingkungan, perencanaan jangka panjang cenderung mengarah pada analisis lingkungan internal dalam lembaga; sedangkan perencanaan strategic berorientasi pada lingkungan luar organisasi. Dari segi membuat keputusan, perencanaan jangka panjang membuat keputusan-keputusan tentang masa yang akan datang berdasarkan data yang ada pada masa sekarang. Sedangkan perencanaan strategic mendayagunakan kecenderungan-kecenderungan yang ada pada masa sekarang dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi pada masa yang akan datang untuk membuat keputusan pada saat ini. Dari segi kemampuan perencanaan, perencanaan jangka panjang menekankan pada penggunaan ilmu yang berkaitan dengan perencanaan, manajemen dan pengambilan keputusan. Sedangkan perencanaan strategik lebih menekankan pada kreativitas, inovasi dan intuisi sebagai seni dalam perencanaan, manajemen dan pengambilan keputusan.

Perubahan paradigma perguruan tinggi Islam terhadap lingkungan yang selalu dinamis perlu dilakukan secara *gradual* dan sistematis. Dalam hal ini, Goetsch dan Davis (2000:78) mendefinisikan perencanaan strategic sebagai suatu proses dimana organisasi mengevaluasi dirinya dengan menjawab beberapa pertanyaan, diantaranya: Siapa kita? Mau kemana kita? Bagaimana bisa kesana? Apa yang kita harapkan untuk mencapainya? Apa kekuatan dan kelemahan kita? Apakah ada kesempatan dan tantangan dalam lingkungan bisnis kita?

Disamping itu, perencanaan strategik juga melibatkan dalam pengembangan suatu rencana tertulis yang terdiri dari komponen-komponen: visi, misi, prinsip-prinsip sebagai pengarah (*guiding principles*), sasaran strategic, taktik, proyek, dan aktivitas untuk mencapai tujuan tersebut.

Sementara itu, Okes dan Westcott (2001:17) memberikan definisi perencanaan strategic sebagai suatu proses berkesinambungan dalam membuat keputusan perusahaan secara sistematis dan dengan pengetahuan masa depan yang lebih besar. Organisasi secara sistematis mengusahakan keinginan tersebut untuk mencapai keputusan itu dan mengukur hasil yang dicapai dengan keputusan keseluruhan organisasi dan sistematis umpan balik. Karena dinamisnya lingkungan kompetitif, perencanaan berkesinambungan mengarahkan tujuan organisasi yang ingin dicapai dan mempersiapkan untuk berubah dalam faktor internal dan eksternal organisasi sebagai dampak dari masa depan.

Dari definisi-definisi di atas dapat ditarik beberapa poin yang merupakan karakteristik dan aktivitas dari perencanaan strategic pada pendidikan tinggi Islam, sebagai berikut:

- 1) Perencanaan strategic perguruan tinggi berwawasan jauh kedepan, yang dapat dilihat dari visi dan misi organisasi tersebut untuk *sustainability* organisasi itu.
- 2) Melakukan manajemen audit untuk melihat kekuatan dan kelemahan organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan perencanaan strategic berorientasi lingkungan, baik internal maupun eksternal yang dewasa ini selalu berubah dengan cepat dan sangat dinamis (Analisis Lingkungan Internal-ALI dan Analisis Lingkungan Eksternal – ALE).
- 3) Mengklarifikasi pentingnya nilai-nilai suatu organisasi sehingga dapat digunakan sebagai dasar sebelum dan setelah penyusunan perencanaan strategic.
- 4) Melibatkan sebagian besar staff dan konstituen dalam menciptakan suatu pernyataan misi (*mission statement*) sebagai petunjuk arah bagi organisasi dalam beroperasi.
- 5) Berkiprah atau berkinerja secara sinerjik, dinamis, sistematis, segmen market, dan holistic.
- 6) *Market-oriented* sangat diperlukan dalam perencanaan strategic pendidikan tinggi. Sangat wajar bila masyarakat mempunyai harapan agar Perguruan Tinggi tanggap terhadap kebutuhan masyarakat (*market-oriented*). Dalam konteks itu perguruan tinggi Islam harus memfokuskan manajerial organisasinya pada ketercapaian kepuasan pengguna (mahasiswa dan masyarakat), maupun masyarakat intelektual pada umumnya. Selama ini perguruan tinggi Islam terlampau kuat menjadi *academis beureaucrats* bukan *academic leader*, manajemen perguruan tinggi memiliki fungsi penting untuk memberikan *academic atmosphere and cultural leadership* sehingga perguruan tinggi Islam senantiasa menjadi pelopor pada even perubahan dalam masyarakat.

Perencanaan strategik meliputi menentukan misi organisasi, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan (Hunger & Wheelen, 2003:12).

1) Misi

Misi organisasi menurut Hunger&Wheelen (2003:13) adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendeinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain. Dan mengidentifikasi jangkauan operasi organisasi dalam produk yang ditawarkan dan konsumen yang dilayani. Misi mengembangkan harapan pada karyawan dan mengkomunikasikan pandangan umum untuk

kelompok pemegang saham utama dalam lingkungan kerja organisasi. Misi memberitahukan siapa kita dan apa yang kita lakukan.

Misi dalam organisasi yang menerapkan TQM merupakan pertanyaan awal yang harus dijawab oleh pimpinan organisasi sebagai pondasi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikutnya. Menurut Tenner dan Detoro (1995:161) para pemimpin dapat *mensetting* tahapan untuk tantangan ini dengan mengembangkan jawaban untuk enam pertanyaan mendasar yang diawali dengan misi; (1) mengapa kita ada; apa tujuan kita?; (2) kita akan seperti apa di masa mendatang? Kita ingin menjadi apa? (visi); (3) apa yang menjadi keyakinan kita, dan apa yang kita inginkan pada semua orang untuk mematuhi? (nilai-nilai); (4) panduan apa yang akan kita berikan pada orang-orang di dalam organisasi kami mengenai bagaimana mereka seharusnya memberikan produk dan jasa pada pelanggannya? (kebijakan); (5) penuntasan apa untuk jangka panjang dan jangka pendek yang akan memungkinkan bagi kita untuk memenuhi misi kita dan mencapai visi kita? (tujuan dan sasaran); (6) bagaimana kita akan bergerak menuju visi kita dan menuntaskan tujuan dan sasaran kita? (metodologi).

2) Tujuan

Tujuan menurut Hunger & Wheelen (2003:15), adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil dari penyelesaian misi.

Istilah sasaran (goal) sering rancu dengan istilah tujuan (objective). Sasaran adalah pernyataan terbuka yang berisi satu harapan yang akan diselesaikan tanpa perhitungan apa yang akan dicapai dan tidak ada penjelasan waktu penyelesaian (Richards, 1987:12).

Menurut Sharplin (1985:61) mempertegas arah dan tujuan organisasi bukan hanya penting, tetapi juga merupakan aktor inti dalam manajemen strategik dan penggunaan manajemen lainnya. Yang penting sebenarnya bahwa arah dan tujuan hendaknya bersifat menantang dan dapat diraih, karena itu tujuan hendaknya spesifik, dapat dihitung dan terukur.

3) Strategi

Strategi organisasi menurut Hunger & Wheelen (2003:16) merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana organisasi akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Wendell French dan Cecil Bell dalam Stoner dkk (1992:18, 1996:112) menjelaskan bahwa strategi pengembangan organisasi adalah usaha jangka panjang yang didukung manajemen puncak untuk

memperbaiki proses pemecahan masalah dan pembaharuan organisasi, terutama lewat diagnosis yang lebih efektif dan kolaboratif serta manajemen budaya organisasi antar kelompok- dengan bantuan seorang ‘*change agent*’, konsultan dan menggunakan teori serta teknologi mengenai penerapan ilmu tingkah laku termasuk penelitian tindakan.

4) Penetapan Pedoman Kebijakan

Hunger & Wheelen (2003:16) berpendapat bahwa kebijakan merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan atau *policy* dapat dimaknai sebagai keputusan yang terkait dengan sektor publik. Kebijakan salah satu tugas pokok seorang pemimpin/pejabat dalam hal ini termasuk pimpinan perguruan tinggi.

2. Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan istilah yang lebih luas dari perencanaan strategik, bukan hanya mencakup pengelolaan tahapan-tahapan yang disebutkan di awal penentuan misi dan tujuan organisasi dalam konteks lingkungan eksternal dan internalnya (Wright et al.,1996). Manajemen strategik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategik meliputi pengamatan lapangan, perumusan strategi (perencanaan strategik atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Disamping itu, manajemen strategik juga menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan perusahaan. Semula disebut kebijakan bisnis, manajemen strategik meliputi perencanaan dan strategi jangka panjang. Kebijakan bisnis, sebaliknya berorientasi pada manajemen umum dan cenderung melihat kedalam dan lebih menekankan pada integrasi yang sesuai bagi banyak aktivitas fungsional dalam perusahaan.

Hunger dan Wheelen (2001:3-4) menjelaskan manajemen strategik muncul sebagai respon atas meningkatnya pergolakan lingkungan. Karakteristik dari perencanaan strategik adalah penekanan pada pengambilan keputusan strategik. Keputusan strategik berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan dan mempunyai tiga karakteristik, yaitu: *rate*, *consequential* dan *directive*. *Rate* adalah keputusan-keputusan yang tidak biasa dan khusus dan dapat ditiru; *consequential* adalah keputusan-keputusan strategik yang memasukan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen; *directive* adalah keputusan-keputusan strategik yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan lain

dan tindakan-tindakan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.

Dikatakan lebih lanjut oleh Hunger dan Whellen (2001:3-4), pengertian manajemen strategic adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategic atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Sementara itu, Montanary, Morgan dan Bracker (1990:1) mengemukakan : *“Asking and answering such questions is the basis of strategic management of the organization-that is the choices of the analyses, plans, decision and action that determine the strategic goals and objectives in a dynamic environment”*.

Peter dan Certo (1995:8) mendefinisikan manajemen strategik:” *is a continuous, iterative, cross-functional process aimed at keeping an organization as a whole appropriately matched to its environment”*.

Dari ketiga pendapat di atas dapat dilihat bahwa sasaran dari manajemen strategik harus selaras dengan lingkungan. Oleh karena itu, membahas konsep manajemen strategik berarti membicarakan hubungan antara organisasi dan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Manajemen strategik memberikan petunjuk bagaimana menanggapi dan menaggulangi perubahan yang terjadi dalam lingkungan yang *turbulen*, dan juga memberikan petunjuk bagi para eksekutif dalam mencoba mempengaruhi dan mengendalikan lingkungan sehingga tidak sekedar mengendalikan arah perjalanan menuju sasaran yang dikehendaki.

Manajemen strategik juga dapat dilihat sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan perumusan. Hal ini sejalan dengan pendapat Pearce dan Robinson (1997:20) yang mengatakan bahwa manajemen strategik sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (*formulasi*) dan pelaksanaan (*implementasi*) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Hal tersebut terdiri dari Sembilan tugas penting, yaitu; (1) merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*phylosphy*) dan tujuan (*goal*); (2) mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya; (3) menilai lingkungan ekstern perusahaan baik pesaing maupun faktor-faktor kontesktual umum; (4) menganalisa opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal; (5) mengidentifikasi opsi ynag paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan; (6) memilih seperangkat

sasaran jangka panjang dan strategi umum (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki; (7) mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih; (8) mengimplementasikan pilihan strategi dengan cara mengalokasikan anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan; (9) mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Dari perumusan definisi yang cukup luas ini menunjukkan bahwa manajemen strategik merupakan suatu sistem dari satu kesatuan yang memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) kearah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan strategic dengan elemen-elemennya yang terdiri dari visi, misi, tujuan strategik dan strategik utama organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya, sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, kebijakan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Pada penelitian ini, yang dimaksud dengan manajemen strategik adalah suatu proses dinamis yang dilakukan oleh lembaga perguruan tinggi yang berlangsung secara berkesinambungan dan menciptakan suatu strategi. Setiap strategi memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa depan. Salah satu alasan adalah karena kondisi yang dihadapi perguruan tinggi baik yang sifatnya internal maupun eksternal selalu berubah-ubah dan tidak menentu (*turbulen*). Dengan perkataan lain manajemen strategik dimaksudkan untuk menciptakan strategi peningkatan kinerja manajemen perguruan tinggi mencapai *operational excellent* sehingga output dari perguruan tinggi tersebut sesuai dengan kebutuhan dan keinginan *stakeholder*-nya.

Manajemen strategik diperlukan untuk menciptakan iklim organisasi yang memungkinkan berjalan optimalnya simpul-simpul penting perubahan dalam sistem perguruan tinggi, diantaranya adalah antara lain, (1) terciptanya kemandirian, yang harus berjalan seiring dengan tumbuhnya kesadaran, keberdayaan dan partisipasi masyarakat, internal dan eksternal perguruan tinggi, untuk turut serta dalam setiap upaya mengimplementasikan tri dharma perguruan tinggi, (2) meningkatnya akseptabilitas dan akuntabilitas publik, sehingga masyarakat tetap mempercayai perguruan tinggi sebagai agen perubahan dalam masyarakat, (3) terjalannya *networking* secara vertikal dan horizontal.

Lebih rinci, Montanari, et al (1990:9-10) mengidentifikasi tahapan manajemen stratejik terdiri dari tiga tahap, sebagai berikut:

- a. *Strategy Formulation*: tahap pertama dalam manajemen strategik, yaitu seorang manajer mengawali kegiatan manajemennya dengan mengkaji terlebih dahulu berbagai kondisi, melakukan analisis terhadap kapabilitas/kemampuan internal serta kecenderungan yang terjadi pada masa mendatang untuk dipetakan dalam perencanaan maupun strategi pengembangan organisasi/perusahaannya.
- b. *Strategy Implementation*: yaitu fase menerapkan manajemen strategik yang bertolak dari perencanaan strategi yang telah ditetapkan sebagai acuan pelaksanaannya. Implementasi manajemen strategik yang baik adalah yang selalu berorientasi pada tujuan.
- c. *Strategy Control and Evaluation*; yaitu suatu perencanaan dibangun dengan selalu direlevansikan pada proyeksi masa yang akan datang, yang telah dapat dipastikan bahwa akan terjadi berbagai dinamisasi yang akan berpengaruh terhadap eksistensi organisasi/perusahaan.

Selanjutnya, Hunger dan Wheelen menggambarkan empat usur dasar dalam proses manajemen strategik yakni (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, (4) evaluasi dan pengendalian.

1) Analisa Lingkungan

Pengkajian terhadap faktor lingkungan merupakan satu bagian penting yang harus dilakukan oleh seorang manajer guna mendapatkan data-data akurat yang dimungkinkan dapat memperkuat organisasi.

Assessment lingkungan menurut Sharplin (1985:55) adalah tahap untuk melakukan assessment lingkungan eksternal organisasi dengan memperhatikan kondisi yang sedang terjadi dan kemungkinan perubahan yang terjadi, termasuk perkembangan dan kemampuan organisasi serupa. Manajer harus mampu mengkaji dan mengaitkan faktor determinan lingkungan dengan organisasi dalam melakukan *forecasting* bagi perusahaan pada masa mendatang serta landasan strategis dalam membuat strategi formulasi.

Perencanaan strategik yang berhasil memerlukan penilaian yang teliti terhadap lingkungan eksternal. Analisa terhadap faktor lingkungan ini berkontribusi pada:

- a) Peningkatan perubahan organisasi menuju pada manajemen yang sehat.
- b) Membantu manajer untuk dapat membuat perencanaan strategi yang lebih baik serta mendukung terhadap perannya sebagai pengambil keputusan yang tepat.
- c) Meningkatkan efektivitas perusahaan/organisasi.

- d) Memubuat seluruh jajaran konsen dengan keputusan yang diambil dan memudahkannya dalam mengalokasikan sumber daya.
- e) Dapat membuat analisa terhadap pasar dan pemasaran menjadi lebih baik.
- f) Menghantarkan pada hasil kerja yang lebih baik.
- g) Dapat memetakan perencanaan yang lebih baik.

2) **Perumusan Strategi**

Perumusan strategi dimulai dengan menetapkan berbagai kreativitas dan statement berupa:

- a) Misi Organisasi: untuk menetapkan misi organisasi dipandang perlu mengetahui apa bentuk bisnis korporate yang dikembangkan, bagaimana bentuk strategi yang ingin diterapkan, bagaimana bentuk orientasi fungsional yang diformulasikan dalam bentuk struktur organisasi serta konstituent apa yang ingin dibangun organisasi.
- b) Tujuan dan sasaran organisasi: area yang perlu ditentukan untuk dapat memformulasikan tujuan dan sasaran organisasi adalah dengan menetapkan tipikal organisasi. Tujuan organisasi bersifat: (a) jelas; (b) dapat diterima; (c) fleksibel; (d) dapat dicapai; (e) orientasi pada tindakan.
- c) Langkah strategi: secara umum langkah strategik dapat diklasifikasikan dalam tiga kategori, yaitu: Generic category, master strategik dan Ancillary strategik. Manajer dapat memilih bentuk strategik tersebut untuk dapat diimplementasikan pada berbagai level organisasi.

Selanjutnya Boseman dan Phatak (1989:6-50) mengemukakan bahwa manajemen strategik mempersyaratkan sub proses yang secara konsisten saling berhubungan yaitu:

- (1) perumusan visi dan misi organisasi; (2) sasaran organisasi; (3) menentukan strategi, dan (4) kebijakan.

3) **Implementasi Strategik**

Implementasi strategi mempengaruhi organisasi dari atas ke bawah, Ia mempengaruhi semua area fungsional dan defisional dari suatu organisasi. Implementasi strategi melibatkan upaya besar yang bertujuan mentransformasikan tujuan strategik ke dalam aksi. Dalam kenyataannya, implementasi tidak mudah dilaksanakan. Dalam hal ini Miller mengemukakan *"It has been rather easy for us to decide where we wanted to go. The hard parts is to get the organization to act on the new priorities"*.

Lebih lanjut, Miller (1996:344-345) menyebutkan bahwa ada dua pendekatan implementasi strategi. *Pertama, strategic programming* yaitu suatu pendekatan implementasi strategi yang sederhana dan stabil dalam

suatu kondisi organisasi yang memang siap. Tetapi apabila tidak siap, maka perlu dipergunakan pendekatan kedua, yaitu disebut pembelajaran organisasi. Begitu sasaran telah ditetapkan, arah telah ditentukan perlu segera dipilih strategi yang hendak dipergunakan. Dalam menentukan strategi, baik untuk organisasi yang memiliki arah dan sasaran tertulis maupun yang perlu memperhatikan berbagai hal, termasuk kemampuan dan anggaran.

Dengan demikian, manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi. (Nawawi, 2000:149).

4) Pengendalian, Penilaian dan Evaluasi Strategi

Tujuan pengendalian dan evaluasi strategi adalah untuk memonitor serta mengevaluasi kemajuan terhadap usaha-usaha pencapaian sasaran organisasi, atau untuk mengarahkan atau memperbaiki proses strategi, atau merubah rencana strategik yang lebih tepat agar sesuai dengan situasi lingkungan dan tujuan semula. Selain itu tujuan pengendalian strategi adalah untuk memberikan tanda-tanda peringatan dini kepada para manajer tentang potensi-potensi persoalan yang memungkinkan muncul sebelum persoalan tersebut secara nyata menghambat proses implementasi strategi.

Manajemen strategik sebagai sistem pengendalian mengharuskan dilakukannya kegiatan mendiagnosa masalah-masalah organisasi, bahkan apabila tidak ada masalah dilakukan juga pada kondisi organisasi dalam melaksanakan program dan proyek sebagai tugas pokok manajemen. Diagnosa perlu dilakukan pada setiap kondisi yang menunjukkan kegagalan yang diketahui dari umpan balik, untuk membentuk persepsi tentang masalah yang dihadapi organisasi.

Evaluasi dan pengendalian menurut Hunger & Wheelen (2003:19) adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas organisasi dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Para manajer di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategik, elemen itu juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali. Agar evaluasi dan

pengendalian efektif, manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bias dari orang-orang bawahannya yang ada dalam hirarki organisasi.

Menurut Sharvin (1985:162) evaluasi strategi sangat diperlukan untuk memastikan kesesuaian antara implementasi dengan perencanaan yang telah disepakati. Sehubungan dengan itu, proses evaluasi dan pengawasan memungkinkan perencanaan strategi mendekati sasaran. Secara lengkap evaluasi dan pengawasan strategi bertujuan untuk:

To monitor and evaluate progress toward the organization's objectives (or the direction of progress in objectives are not established) and to guide or correct the process or change the strategic plan to better accord with current the process or change the strategic plan to better accor with current condition and purposes.

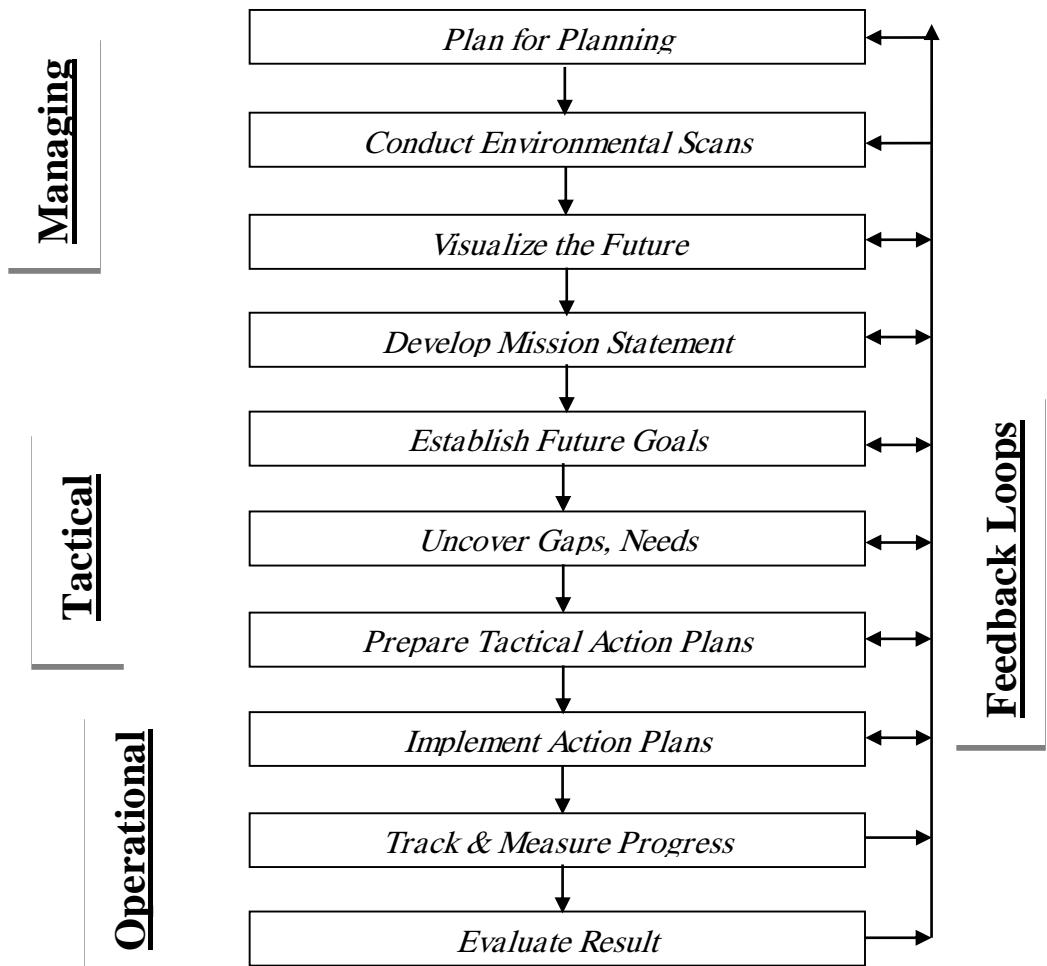
Dengan demikian, tujuan utama evaluasi strategi adalah untuk memonitor dan mengevaluasi perkembangan organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran berdasarkan standar tertentu yang kriterianya sudah ditetapkan sebelumnya. Untuk selanjutnya, memberikan koreksi atau mempertimbangkan kemungkinan mengubah metode yang lebih sesuai dengan tujuannya.

C. Model Perencanaan Strategik dan Manajemen Strategik

Dari beberapa literatur ditemukan banyak model perencanaan strategik dan manajemen strategik. Salah satu model perencanaan strategik konvensional menurut Okes dan Wescott (2000:73) terdiri dari tiga level, yaitu: strategik, taktikal (tactical) dan operasional seperti gambar 2.6 di bawah ini.

Perencanaan taktikal mengidentifikasi bagaimana organisasi akan mengimplementasikan perencanaan strategiknya. Perencanaan tingkat taktikal terdiri dari tahapan: menentukan sasaran, menganalisa antara kesenjangan dengan keinginan, dan kemudian persiapkan rencana aksi taktikal. Perencanaan pada level operasional atau juga disebut dengan rencana aksi (*action plan*) adalah aksi harian yang berorientasi kepada perencanaan dengan rincian, siapa yang melakukan tugas itu dan kapan jangka waktu penyelesaiannya. Elemen-elemen dari perencanaan operasional adalah; implementasi rencana aksi, catat dan ukur progresnya, serta evaluasi hasilnya.

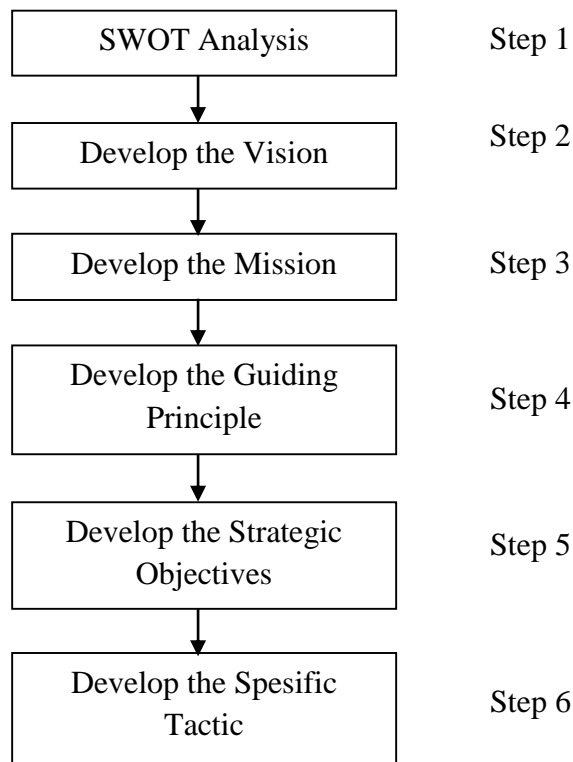
Cara lain melihat tingkat perencanaan strategik dapat dimanfaatkan menjadi dua phase. Phase pertama adalah memformulasikan dimana pada tahap ini strategi dan objektif diformulasikan atau didefinisikan. Phase kedua adalah implementasi, menentukan arah taktikal dan rencana operasi.



Gambar 2.6
Proses Perencanaan Strategik
 Sumber: Okes dan Westcott (2000:73)

Sementara itu, Goetsch dan Davis (2000:80) menyebutkan enam langkah proses perencanaan strategic. Perencanaan strategic adalah proses dimana suatu organisasi mengembangkan suatu visi, misi, prinsip-prinsip penuntun (*guiding principles*), objektif secara luas, dan strategi khusus untuk mencapai objektif secara luas. Proses perencanaan berawal sewaktu organisasi melakukan analisis SWOT. SWOT adalah akronim dari *strengths* (kekuatan), *weaknes* (kelemahan), *opportunities* (kesempatan), *threats* (ancaman). Analisis SWOT menjawab pertanyaan berikut: apakah kekuatan organisasi? Apakah kelemahan organisasi? Kesempatan apakah yang ada pada lingkungan organisasi? Ancaman apa yang ada dalam lingkungan organisasi?

Goetsch dan Davis (2000:80) mengemukakan enam langkah perencanaan strategik seperti gambar 2.7 di bawah ini:

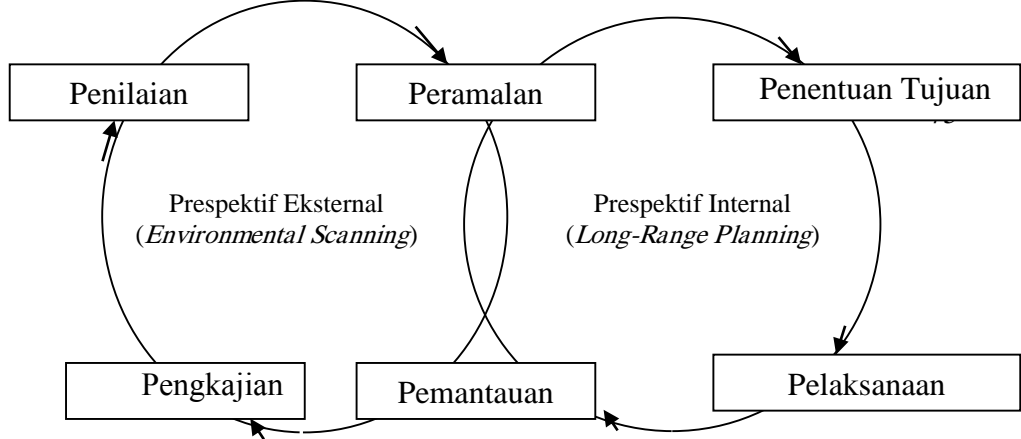


Gambar 2.7
Proses Perencanaan Strategik
 Sumber: Goetsch dan Davis (2000:80)

Langkah-langkah proses pada gambar 2.7 tersebut harus diselesaikan karena langkah keberhasilan selanjutnya sangat ditentukan oleh tahapan-tahapan yang mendahuluinya. Analiss SWOT akan memberikan “*body of knowledge*” yang diperlukan oleh perencanaan strategik. Misi tumbuh untuk menopang visi. Prinsip-prinsip penuntun yang mempresentasikan sistem nilai organisasi, menuntun perilaku organisasi untuk mencapai misinya. Sasaran secara luas tumbuh dari misi dan diterjemahkannya kedalam bentuk satuan yang dapat diukur. Strategi khusus terikat secara kuat dengan objektif secara luas.

Morison, Renfro dan Bouche (Sudjana, 2004:96) menyebutkan bahwa tahapan perencanaan strategic merupakan perpaduan antara langkah-langkah perencanaan jangka panjang (*the long-range palnning*) dan langkah-langkah kajian lingkungan (*environmental scanning*). Perencanaan jangka panjang, secara konvensional, didasarkan atas konsep perencanaan yang terdiri dari atas empat langkah pokok yaitu: pamantauan (*monitoring*), peramalan (*forecasting*), penentuan tujuan (*goal setting*), dan pelaksanaan (*implementing*). Perencanaan jangka panjang merupakan siklus dari keempat kegiatan ini, yang dimulai dari memantau, meramalkan, menentukan tujuan organisasi, dan melaksanakan kebijakan. Sedangkan kajian tentang lingkungan (*environmental scanning*) juga mencakup empat langkah kegiatan, yaitu: pengkajian (*scanning*), penilaian (*evaluating/ranking*), peramalan (*forecasting*), dan pamantauan (*monitoring*).

Perencanaan strategik, sebagai gabungan kajian lingkungan dan perencanaan jangka panjang seperti gambar 2.8 di bawah ini memungkinkan adanya kegiatan untuk mengkaji atau mempelajari informasi yang terdapat di luar lembaga. Hasil kajian informasi yang tengah terjadi di luar lembaga akan menjadi masukan dalam perencanaan sehingga perencanaan yang dilakukan lembaga akan lebih efektif dan relevan dengan kebutuhan lingkungan luar terhadap lembaga itu. Model kajian informasi ini memberikan kemungkinan kepada lembaga untuk mengidentifikasi berbagai isu dan kecenderungan sebagai hasil kajian informasi, yang dapat digunakan untuk memodifikasi berbagai isu dan kecenderungan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh lembaga.



Gambar 2.8
Model Proses Perencanaan Strategik
 Sumber : Sudjana (2004:100)

Bentuk lain dari model perencanaan strategic adalah *Hoshin Planning*. Model perencanaan strategic ini menurut Okes dan Wescott (2001:73) mempresentasikan suatu model yang lengkap dengan siklus perencanaan ke penyebaran (*deployment*) dan kembali ke perencanaan lagi (*Plan-Do-Check-Act*). Istilah “hishin” ini berasal dari bahasa Jepang, yang istilah lengkapnya adalah “*hoshin kanri*”. *Hoshin* artinya *policy* (kebijakan) atau target. *Kanri* berarti manajemen atau penyebaran (*deployment*).

Tahapan pertama dari perencanaan *hoshin* ini adalah pengembangan atau perubahan visi sesuai dengan yang dikehendaki dan misi dari organisasi, dengan menggunakan informasi dan analisis kajian lingkungan.

Dalam analisis strategic, analisis lingkungan mencoba untuk memahami posisi suatu organisasi terhadap lingkungannya yang pemilihan strategic menghasilkan pemilihan (*option*) strategic, pengevaluasian dari alternatif pilihan dan memilih strategi yang khusus (*specific*). Akhirnya pelaksanaan strategi berhubungan dengan perencanaan dan alokasi sumber daya (*resources*), dan juga mengelola perubahan strategic.

Analisis strategic mempunyai tiga domain, yaitu: lingkungan, sumber daya, dan budaya & harapan *stakeholders*. *Domain pertama* adalah lingkungan. Pengamatan lingkungan adalah langkah pertama dalam analisis strategi dan melibatkan identifikasi dari organisasi/posisi strategis sekarang. Prosedur ini juga dapat dikatakan *environmental scanning* (pengkajian lingkungan), yang menurut Pashiardis (1996) adalah tahapan yang sangat diperlukan untuk suatu perencanaan yang efektif. Tujuannya adalah untuk mengetahui lingkungan bagaimana seseorang mengoperasikan sebelum membuat keputusan-keputusan tentang organisasi dan juga kemampuan untuk menyelaraskan kapabilitas dengan lingkungan bagaimana organisasi beroperasi. Suatu kerangka yang perlu untuk mengizinkan kesamaan dan menganalisa informasi yang komplikasi dalam cara mengorganisasi yang dikenal sebagai pengaruh politik,

ekonomi, sosial dan teknologi (PEST). Politik sangat berpengaruh terhadap hukum dan lingkungan politik, ekonomi berpengaruh terhadap iklim ekonomi yang organisasi atau bisnis beroperasi. Sosiologi berpengaruh terhadap keterlibatan isu demografi, distribusi pendapatan, perubahan cara hidup atau sikap terhadap pekerjaan. Teknologi berpengaruh terhadap pemikiran perubahan dalam teknologi itu sendiri. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi dapat dikatakan baik jika organisasi tersebut sanggup melakukan perubahan sebagai tantangan terhadap lingkungan dalam melihat kesempatan-kesempatan dan memodifikasi strategi dalam waktu yang tepat. Hal ini diperlukan untuk melihat pilihan yang *sensible* (*sensible choice*), tentang strategi masa depan yang akan dibuat. Perencanaan strategic dikatakan berhasil jika dapat membantu organisasi melihat dan mendirikan kekuatannya, mengatasi kelemahannya, mengambil keuntungan dari kesempatan dan mengurangi dampak dari tantangan yang dihadapi.

Domain kedua adalah sumber daya. Keberhasilan organisasi harus secara konstan mengkaji ulang dan menganalisa kualitas dan kuantitas dari sumber daya yang dimilikinya, termasuk sumber daya manusia, financial, fisik dan sumber daya lain yang tidak terlihat (*intangible*). Analisis sumber daya memberikan cara untuk mengakses organisasi kapabilitas strategi organisasi. Sedangkan *Domain ketiga* dari analisis strategic adalah budaya organisasi dan harapan stakeholders. Dalam terminologi sederhana dapat dikatakan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah bagaimana sesuatu dikerjakan dalam suatu organisasi (Byars, 1991:9).

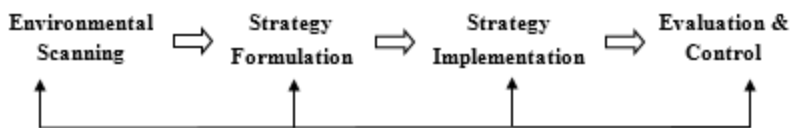
Pilihan-pilihan strategic juga mempunyai tiga domain, yaitu: (1) menghasilkan pilihan-pilihan, (2) mengevaluasi pilihan, dan (3) membuat suatu pilihan. Menghasilkan pilihan-pilihan adalah menghadapkan manajemen kepada beberapa pilihan yang merupakan beberapa alternatif untuk memilih satu diantara yang paling memungkinkan untuk dilaksanakan, tentunya dengan pertimbangan-pertimbangan yang sangat matang. Dalam mengevaluasi pilihan-pilihan tersebut, menurut Dobson dan Starkey (1994), ada tiga kriteria utama: (1) *sustainability*, adalah kemampuan dari pilihan-pilihan strategi untuk mengatasi kesulitan-kesulitan yang diidentifikasi dalam tahapan analisis strategi. (2) *Feasibility*, adalah *assessment* bagaimana pilihan ini dapat dilaksanakan. (3) *Akseptability*, adalah konsekuensi dari resiko yang harus diambil kepada pihak-pihak yang terlibat dengan cara memilih pilihan khusus.

Langkah terakhir dalam membuat suatu pilihan adalah memilih satu strategi dan membuktikannya agar memenuhi ketiga kriteria di atas. Dobson dan Starkey, menunjuk tiga cara yang berbeda yang dapat digunakan, yaitu strategi kompetitif, strategi pengembangan, dan strategi portofolio. Perlu diingat manajemen juga menghasilkan beberapa pilihan,

mengevaluasinya, dan memilih strategi yang akan dilaksanakan pada organisasi.

Implementasi strategic termasuk di dalamnya permasalahan yang bervariasi yang manajemen diminta untuk berhati-hati dan bagaimana untuk menghendelnya. Johnson dan Scholles meyakini bahwa yang utama adalah perencanaan mengalokasikan sumber daya struktur organisasi, dan mengelola perubahan strategi. Knight (1993) mengatakan bahwa untuk mencapai strategi sumber daya yang akan diperlukan dan akan dialokasikan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan cara memperoleh sumber daya dan menggunakannya dengan cara yang terbaik untuk mendukung strategi. Lebih lanjut mereka harus memperhitungkan tentang isu bagaimana sumber daya dialokasikan dengan bagian-bagian yang berbeda dari organisasi. Sebagaimana bentuk organisasi itu dapat dilihat sebagai aspek yang sangat penting, karena sangat krusial cara orang-orang berorganisasi untuk keberhasilan strategi.

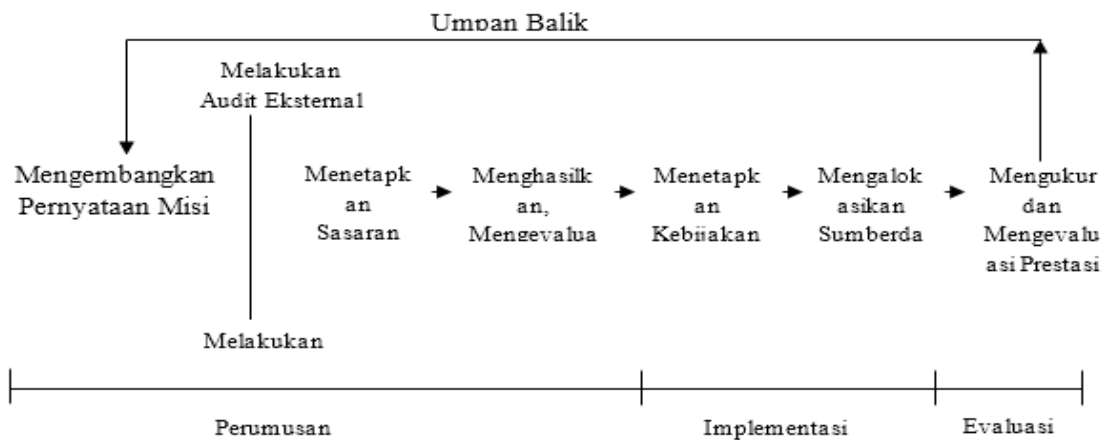
Model manajemen strategic juga bervariasi. Menurut Wheelen dan Hunger (1995:7) manajemen strategic meliputi empat elemen dasar yaitu: (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian, sebagaimana gambar 2.12 berikut ini. Kajian lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman dan juga kajian lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor ini sangat penting sekali bagi masa depan organisasi sebagai dasar untuk membuat analisis SWOT (*Strength, weakness, Opportunity, dan threats*). Setelah mengidentifikasi faktor-faktor strategic ini manajemen mulai mengevaluasi interaksi, melukiskan kecocokan dengan misi perusahaan. Tahapan pertama dari perumusan strategi adalah penentuan misi, yang akan memimpin untuk membuat sasaran, strategi, dan kebijakan. Perusahaan akan mengimplementasikan strategi dan kebijakan melalui program, budget, dan prosedur.



Sumber: Wheelen dan Hunger (1995:9)

Gambar 2.9 Elemen-elemen Dasar Manajemen Strategik

Lebih lanjut dikatakan David (1999:10) model manajemen strategic terdiri dari tiga aktivitas, yaitu: evaluasi, implementasi dan evaluasi strategi.



Gambar 2.10
Model Manajemen Strategik Komprehensif
 Sumber: Fred R. David (1999:14)

4. Fungsi dan Keuntungan Manajemen Strategik dan Perencanaan Strategik

Dalam konteks pencapaian tujuan pendidikan, manajemen strategik memiliki fungsi yang sangat penting yaitu untuk memahami lingkungan, menentukan tujuan-tujuan organisasi, mengidentifikasi alternatif pilihan, membuat dan melaksanakan keputusan-keputusan, serta mengevaluasi penampilan kegiatan. Karena itu, perencanaan berupaya mendayagunakan berbagai peluang baru yang mungkin terjadi di masa yang akan datang, dan perencanaan jangka panjang berupaya mengoptimalkan kecenderungan-kecenderungan yang terjadi masa kini untuk masa yang akan datang.

Secara garis besar terdapat dua keuntungan dari aplikasi manajemen strategic, termasuk bagi dunia pendidikan tinggi menurut David (2007:15), adalah keuntungan financial (*financial benefits*) dan non financial (*non financial benefits*). Keuntungan *non financial* mencakup antara lain meningkatkan kewaspadaan terhadap ancaman eksternal, meningkatkan pemahaman akan strategi pesaing, meningkatkan produktivitas pegawai, menurunkan penolakan terhadap perubahan serta meningkatnya mutu pendidikan yang akan dihasilkan. Dengan demikian, keuntungan dari manajemen strategic memungkinkan sebuah organisasi (pendidikan guru) untuk lebih proaktif dalam membentuk masa depannya.

Sedangkan manfaat perencanaan strategic sebagaimana diungkap oleh Bryson (2004:78) antara lain:

Pertama, berfikir secara strategi, kedua, mengklarifikasi atau memperjelas arah masa depan; ketiga, membuat keputusan sekarang dengan mempertimbangkan konsekuensi masa depan; keempat, mengembangkan landasan yang koheren dan kokoh bagi pembuat keputusan; kelima, menerapkan keleluasaan maksimum dalam bidang-bidang yang berada di bawah control organisasi; keenam, mengatasi masalah utama yang dihadapi organisasi; ketujuh, memperbaiki kinerja organisasi, kedelapan, menangani keadaan yang berubah dengan cepat secara efektif; kesembilan membangun kelompok kerja (team work) dan keahlian.

D. Analisis SWOT dan Balanced Scorecard pada Pendidikan Guru

Analisis SWOT merupakan salah satu analisis yang digunakan dalam manajemen strategik yang sangat populer. Analisis SWOT terdiri dari sebagai berikut:

Pertama, Strength (Kekuatan). Dalam aktivitas suatu organisasi dibutuhkan analisa terhadap kekuatan-kekuatan yang menjadi maju dan berkembangnya suatu organisasi. Organisasi yang kuat adalah organisasi yang memiliki sumberdaya kuat, potensi dan kekuatannya tersebut mampu menghadapi berbagai rintangan baik internal maupun eksternal. Analisa kekuatan juga dapat bersumber dari faktor internal maupun eksternal. Kekuatan internal adalah semua sumber daya dan aktivitas organisasi yang menjadi kekuatan bagi organisasi tersebut. Sedangkan kekuatan dari faktor eksternal adalah kekuatan eksternal yang mendukung keberlangsungan suatu organisasi. Sebagai contoh, kekuatan pendidikan guru dari internal adalah seluruh sumber daya baik dosen maupun karyawan yang memiliki standar minimal kualifikasi dan memiliki kemampuan tinggi dalam melaksanakan tugasnya, sedangkan kekuatan faktor eksternal pendidikan guru adalah undang-undang atau kebijakan terkait dengan profesi guru. Seperti kebijakan guru harus memiliki standar kualifikasi minimal S1, sehingga bagi guru yang belum memiliki standar minimal dituntut untuk memenuhi kualifikasi S1 pada pendidikan guru. Kebijakan ini menjadi kekuatan bagi organisasi pendidikan guru.

Kedua, Weakness (Kelemahan); tidak adil rasanya jika hanya membanggakan kekuatan organisasi, tetapi organisasi perlu menganalisa kelemahan-kelemahan yang dimilikinya. Kelemahan tersebut dianalisa yang kemudian ditambah atau ditutupi dengan sesuatu yang membuat kelemahan itu hilang atau tidak ada sama sekali dalam suatu organisasi. Jika organisasi hanya

membangga-banggakan kekuatan yang dimilikinya dan tidak menyadari kelemahannya, maka akan membuat organisasi tersebut mengalami kerugian atau bahkan tutup tikar. Seperti pendidikan guru yang memiliki sumber daya yang belum memenuhi kualifikasi minimal (S2); dan menerima proyek program kualifikasi guru; maka akan merugikan lembaga pendidikan guru tersebut. Pendidikan guru tidak akan menghasilkan guru-guru profesional yang diharapkan.

Ketiga, opportunity (peluang); setiap organisasi pasti memiliki peluang atau harapan-harapan yang dapat menguntungkan organisasi tersebut. Seperti contoh; kondisi guru yang belum memenuhi standar kualifikasi minimal S1; menjadi peluang bagi pendidikan guru untuk menerima proyek program kualifikasi dalam rangka meningkatkan standar kualifikasi guru di Indonesia. Itulah yang disebut dengan peluang. Ada berbagai peluang yang telah Allah buat bagi setiap organisasi. Tinggal bagaimana organisasi tersebut mengambil peluang tersebut dengan potensi sumber daya yang telah dimiliki.

Keempat, Threat (Ancaman); ada peluang tentunya ada ancaman. Kehidupan tidak selamanya berjalan mulus; pasti suatu ketika ada ancaman yang akan datang kepada suatu organisasi. Ancaman-ancaman tersebut perlu dianalisa dan dipikirkan bagaimana solusi mengatasinya. Di antara ancaman bagi pendidikan guru adalah kebijakan bahwa profesi guru boleh diambil oleh lulusan S1 non kependidikan dan lulusan S1 kependidikan jika ingin menjadi guru harus mengikuti pendidikan profesi guru. Kebijakan ini dapat dipandang sebagai ancaman. Karena siapa pun bisa menjadi guru tidak harus dari lulusan keguruan.

Balanced Scorecard

Alat ukur manajemen lainnya adalah balanced scorecard. Balance Scorecard pada awalnya digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja. Namun karena tahapan Balanced Scorecard harus dimulai dari penerjemahan visi, misi dan strategi organisasi ke dalam sasaran dan tolok ukur yang spesifik, maka Balanced Scorecard merupakan bagian integral dari proses manajemen.

Balanced Scorecard mendidik manajemen dan organisasi untuk melihat organisasi dari empat perspektif:

Pertama, keuangan; menurut pengukuran ini, organisasi kuat adalah organisasi yang dilihat dari perspektif finansial kuat, organisasi tidak mengalami penumpukan utang, masalah kredit, penyitaan barang-barang milik organisasi dan lain sebagainya. Tetapi organisasi yang sumber pemasukannya jelas,

pengeluaran uang yang dapat dipertanggungjawabkan dan seluruh karyawan-karyawannya sejahtera.

Kedua, pelanggan; organisasi kuat adalah organisasi yang mendapat kepercayaan dari para pelanggannya. Jumlah pelanggannya pun meningkat bahkan pelanggan rela berkorban untuk organisasi yang telah dipercayanya. Organisasi ini sangat memperhatikan kebutuhan para pelanggannya dan tidak samasekali mengecewakan para pelanggannya. Adapun pelanggan dalam pendidikan guru adalah para mahasiswa, orang tua, masyarakat, lembaga-lembaga sekolah baik formal maupun non formal.

Ketiga, pembelajaran dan pertumbuhan; organisasi harus senantiasa belajar dan tumbuh dalam segala aktivitas organisasinya. Jika setiap organisasi telah seperti ini, maka organisasi ini dipandang layak dan maju. Dalam kondisi apapun, setiap organisasi harus selalu belajar dan tumbuh sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan para pelanggan. Dalam pendidikan guru pembelajaran dan pertumbuhan adalah peningkatan dan pertumbuhan dalam setiap aktivitas pendidikan keguruan.

Keempat, proses bisnis. Suatu organisasi yang kuat adalah organisasi yang senantiasa melakukan proses bisnis untuk kemajuan dan kejayaan suatu organisasi. Organisasi ini akan senantiasa berfokus kepada proses; dan sejauh mana proses tersebut menguntungkan organisasi tersebut dan mengantarkannya kepada tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pendidikan guru; proses ini terkait pada proses pendidikan keguruan.

BAB IV

Manajemen Sumber Daya Guru

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Guru

Pengertian manajemen sumber daya manusia merupakan modernisasi dari istilah manajemen personal (MP). Jika dalam manajemen personal, organisasi menganggap sumber daya manusia hanya sebagai divisi pelengkap saja, sehingga peran divisi SDM tidak lain hanya sebatas pengurus administrasi kepegawaian, serta sangat terbatas keterlibatannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan manajemen sumber daya manusia memiliki kontribusi dalam menentukan masa depan organisasi melalui orientasi fungsional. (Sudarmanto, 2009:22 dan Dilcock dalam International Journal of Applied HRM Volume I Issue 2; [http:// www.managementjournal. Com](http://www.managementjournal.Com), 2010).

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan oleh Byars and Rue (1991:6) bahwa “Human resource management (HRM) encompasses those activities designed to provide for and coordinate the human resources of an organization.

Sukirman dkk (1998:37) memberikan batasan manajemen sumber daya manusia sebagai proses penataan yang bersangkutan paut dengan masalah memperoleh dan menggunakan tenaga kerja untuk dan di sekolah secara efisien, demi tercapainya tujuan sekolah yang telah ditentukan sebelumnya”.

Berdasarkan definisi di atas, manajemen sumber daya guru sebagai sebuah proses penataan guru yang bersangkutan paut dengan perekrutan guru, pengembangan profesionalnya agar tercapainya tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Adapun tujuan dari manajemen sumber daya guru adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam lembaga keguruan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial pendidikan keguruan.

Stephen Robbins (1991) mengungkapkan bahwa fungsi dasar manajemen sumber daya manusia adalah mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan job description, job specification, job requirement dan job evaluation.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan berdasarkan asas *the right man in right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan pengembangan, promosi dan pemberhentian.

- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan tenaga guru.
- f. Melaksanakan pendidikan, pelatihan dan penilaian guru.
- g. Mengatur mutasi guru baik vertical maupun horizontal.
- h. Mengatur pensiun, pemberhentian.

Sedangkan David Decenzo dan Robbins (1997) ada empat fungsi dasar manajemen sumber daya manusia, yaitu (1) susunan kepegawaian, (2) pelatihan dan pengembangan; (3) motivasi, dan (4) pemeliharaan. Dalam terminologi akademis, Manajemen Sumber daya manusia terdiri dari empat aktivitas; (1) aktivitas dari orang-orang, (2) menyiapkan mereka, (3) merangsang mereka dan (4) memelihara mereka.

Dengan demikian manajemen sumber daya guru adalah aktivitas yang terdiri dari perencanaan, pengaturan, pelaksanaan dan pengawasan dari pimpinan, pegawai dan dosen dalam organisasi pendidikan guru untuk menyiapkan para mahasiswa sebagai calon-calon tenaga profesional.

Sasaran dari fungsi susunan kepegawaian pendidikan guru yaitu untuk mengalokasikan karyawan termasuk dosen yang kompeten dan menempatkan mereka dalam organisasi sesuai dengan keahliannya. Komponen fungsi susunan kepegawaian pendidikan guru meliputi perencanaan strategis sumber daya manusia (dosen dan karyawan), perekrutan dan pemilihan dosen dan karyawan sesuai spesifikasi dan keahliannya.

Pelatihan dan fungsi pengembangan manajemen pendidikan guru meliputi orientasi, pelatihan dosen dan pegawai, pengembangan dosen dan pegawai, pengembangan organisasi, dan pengembangan karier dosen dan pegawai. Sasaran fungsi pengembangan adalah untuk mengambil dosen dan pegawai yang berkompeten, menyesuaikan mereka dengan organisasi, dan membantu mereka untuk memperoleh keterampilan terbaru, pengetahuan, dan kemampuan untuk tanggap jawab pekerjaan mereka.

Fungsi pelatihan dan pengembangan dalam manajemen pendidikan guru adalah berusaha untuk mencapai sasaran yaitu untuk memiliki dosen dan pegawai yang kompeten dan beradaptasi dengan keterampilan terbaru. Pengetahuan dan kemampuan melaksanakan pekerjaan mereka lebih baik. Fungsi ini sangat berkaitan erat dengan fungsi motivasi.

Sasaran fungsi motivasi adalah untuk mengambil karyawan berkompeten untuk diadaptasikan dengan keterampilan terbaru, pengetahuan, dan kemampuan, memiliki tingkat tenaga yang tinggi. Komponen fungsi motivasi meliputi teori motivasi, rencana pekerjaan sesuai, penghargaan dan sistem intensif, kompensasi dan manfaat.

Pembinaan dosen dan pegawai harus terus dilakukan, pembinaan dapat dilakukan melalui pelatihan. Pelatihan adalah suatu pengalaman belajar

yang mencari suatu perubahan permanen di dalam individu yang akan meningkatkan kemampuan mereka untuk melaksanakan pekerjaannya.

Kegiatan pembinaan tenaga kependidikan dilakukan atas dasar prakarsa institusi, kelompok maupun individu. Dilihat dari perspektif institusi, kegiatan ini dimaksudkan untuk merangsang, memelihara, dan meningkatkan kualitas dosen dan staf dalam memecahkan masalah-masalah organisasi. Pengembangan tenaga kependidikan atas dasar institusi adalah penting, namun yang tidak kalah pentingnya adalah prakarsa personal tenaga kependidikan untuk menjalani proses pengembangan profesional.

Manajemen pendidikan guru perlu dilakukan dalam rangka menghasilkan tenaga-tenaga guru profesional yang akan mengangkat dan meningkatkan mutu pendidikan. karena pendidikan memberikan kontribusi yang besar bagi pengembangan individu dan bangsa, sebagaimana diungkap oleh Bransford, Darling-Hammond, dan Lepage (2005:2) sebagai berikut:

“Education is increasingly important to the success of both individuals and nations, and growing evidence demonstrates that among all educational resources-teachers’ abilities are especially crucial contributors to students’ learning”.

Pendidikan menjadi semakin penting bagi keberhasilan individu dan bangsa, dan bukti yang berkembang menunjukkan bahwa diantara berbagai sumber daya pendidikan, kemampuan guru merupakan kontributor penting yang khusus menyumbang keberhasilan pembelajaran siswa. Dengan demikian peran guru sangat strategis di dalam upaya mencapai keberhasilan pendidikan yang bermanfaat bagi pengembangan individu, masyarakat, bangsa dan negara.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Islam

Berdasarkan pengertian serta prinsip sumber daya manusia di atas, manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari sistem organisasi Islam yang dilakukan secara profesional dan proporsional. Bagaimana Islam menganjurkan untuk mengambil tenaga seseorang dengan persyaratan-persyaratan ideal tertentu dan pengembangannya menuju kepribadian paripurna dan sempurna sehingga mahir dalam melakukan aktivitas suatu organisasi.

Pentingnya orang-orang yang memenuhi kriteria untuk direkrut menjadi suatu keharusan dalam sebuah organisasi. Sehingga tujuan suatu organisasi akan mudah dicapai oleh kemampuan mereka.

Berdasarkan itu pula, kedua putri Nabi Syu’aib a.s memberikan saran kepada ayahnya untuk mengambil Nabi Musa a.s sebagai pegawainya. Saran kedua putri Syua’ib itu didasarkan pada sikap terpuji Nabi Musa yang mampu dan kuat mengambilkan air untuk mereka di tengah kerumunan orang yang

akan mengambil air di sekitar telaga Madyan. Hal ini diabadikan dalam al-Quran :

“Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.” (al-Qashash:26).

Dalam perekrutan seorang pegawai, Islam sangat memperhatikan kemampuan dan sifat amanah yang dimilikinya. Kemampuan tetapi tidak amanah hanya akan merugikan organisasi atau perusahaan saja, begitu juga amanah dan tidak memiliki kemampuan menjadi kerugian bagi perusahaan. Pentingnya kedua hal ini disyaratkan dalam firman Allah swt:

“Maka tatkala raja telah bercakap-cakap dengan dia, dia berkata, ‘Sesungguhnya kamu (mulai) hari ini menjadi orang yang berkedudukan tinggi lagi dipercaya pada sisi kami.’ Berkata Yusuf, ‘Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga lagi berpengatahuan. (QS. Yusuf:54-55).

Selain pengetahuan dan amanah yang dimiliki seseorang, Islam juga membuat kriteria lain dalam perekrutan pegawai yaitu kesetiaan. Kesetiaan dalam hal ini adalah keuletan dan keikhlasan dalam bekerja bersama orang-orang dalam suatu organisasi. Kesetiaan dan keikhlasan dalam bekerja ini disyaratkan oleh Allah sebagaimana firman-Nya:

“Maka tatkala Thalut keluar membawa tentaranya, ia berkata, ‘Sesungguhnya Allah akan menguji kamu dengan suatu sungai. Maka siapa diantara kamu meminum airnya, bukanlah dia pengikutku. Dan barangsiapa tiada meminumnya, kecuali menciduk seciduk tangan, maka dia adalah pengikutku....”(QS. al-Baqarah:249).

Kesetiaan itu akan tampak pada kekuatan untuk menahan dahaga, artinya ketika suatu organisasi dalam keterpurukan, orang-orang di dalamnya bukan justru keluar meninggalkan mereka tetapi harus tetap setia dalam melawan dan menghadapi keterpurukan tersebut.

C. Tuntutan Terhadap Sumber Daya Guru

Lahirnya Undang-undang No.14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen adalah awal yang baik untuk peningkatan mutu pendidikan nasional. Meningkatkan mutu pendidikan nasional berawal dari peningkatan mutu guru. Dengan demikian, peningkatan mutu guru sejak dari prajabatan hingga dalam jabatan harus terus diupayakan. sehingga Fakultas Tarbiyah dan Keguruan yang menyelenggarakan pendidikan calon guru PAI dituntut mampu menghasilkan calon-calon guru PAI profesional. Kebijakan pemerintah dalam peningkatan mutu guru meliputi profesionalisme, kualifikasi dan kompetensi dan sertifikasi.

a. Profesionalisme

Profesi adalah sebuah pekerjaan yang penuh pengabdian dan dedikasi serta dilandasi oleh keahlian atau keterampilan. Menurut Chandler dalam Marselus (2011:8) profesi dalam lingkup pendidikan adalah suatu jabatan yang mempunyai kekhususan yang memerlukan kelengkapan dan/atau keterampilan yang menggambarkan, bahwa seseorang melakukan tugas yang tidak terlepas dari membimbing manusia.

Sebagai seorang profesional yang memiliki basis keilmuan yang kuat dan praktik yang kokoh, guru harus senantiasa mengikuti perubahan-perubahan paradigma tersebut karena berpengaruh besar bagi praktik-praktik pembelajarannya. Dengan demikian perlu adanya pengembangan profesionalisme berkelanjutan (*continuing professional development*).

Menurut Day yang dikutip oleh Marselus (2011:19) bahwa pengembangan profesionalan berkelanjutan terdiri dari semua pengalaman belajar alamiah dan kegiatan-kegiatan yang direncanakan secara sadar untuk memberikan manfaat langsung atau tidak langsung kepada individu, kelompok atau sekolah dan yang memberikan kontribusi melalui kegiatan-kegiatan ini terhadap kualitas pendidikan di dalam ruang kelas. Pengembangan profesional adalah proses lewat mana para guru mengkaji, memperbaharui, dan memperluas komitmen mereka sebagai pelaku perubahan terhadap tujuan-tujuan moral daripengajaran; dan lewat mana mereka belajar dan mengembangkan secara kritis pengetahuan, keterampilan dan inteligensi emosionalnya yang penting bagi perencanaan, pemikiran, dan praktik profesional yang baik dengan anak-anaknya, orang muda, dan para kolega melalui setiap tahap kehidupan pengajaran mereka.

Seorang guru profesional adalah orang yang senantiasa terbuka dan tanggap terhadap berbagai perubahan, terutama yang terkait dengan bidang profesionalnya. Guru sebagai profesional berhadapan dengan perubahan-perubahan tersebut. Karena itu, Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi (UUGD Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 1 (4)).

Shulman yang dikutip Linda Darling-Hammond Bransford (2005:12) menyebutkan karakteristik professional sebagai berikut:

- 1) *Service to society, implying an ethical and moral commitment to clients;*
- 2) *A body of scholarly knowledge that forms the basis of the entitlement to practice;*
- 3) *Engagement in practical action, hence the need to enact knowledge in practice;*

- 4) *Uncertainty caused by the different needs of clients and the non routine nature of problems, hence the need to develop judgment in applying knowledge;*
- 5) *The importance of experience in developing practice, hence the need to learn by reflecting on one's practice and its outcomes; and*
- 6) *The development of a professional community that aggregates and shares knowledge and develops professional standards.*

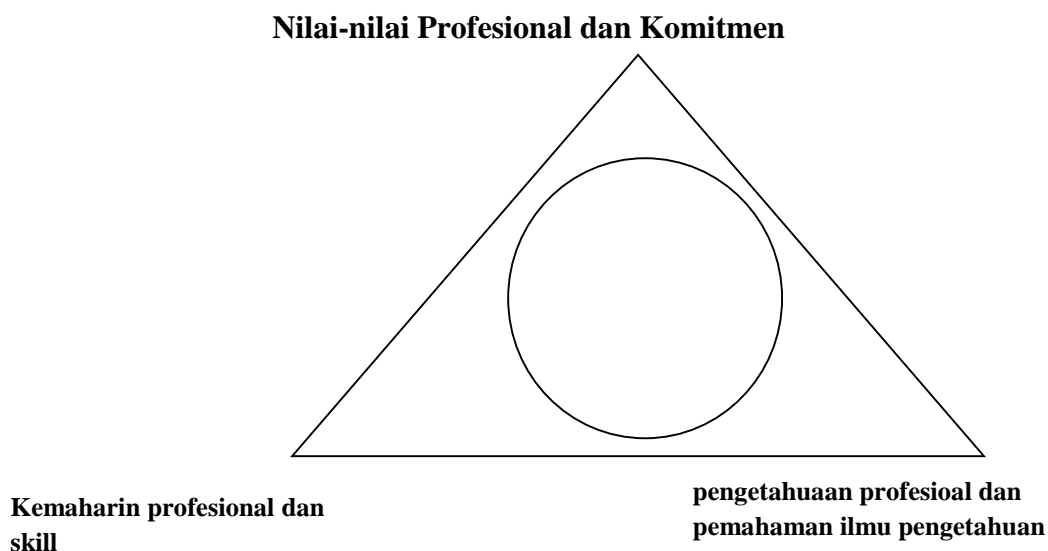
Guru sebagai tenaga profesional bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. (UU Sisdiknas No 20 Tahun 2003 Pasal 39 (2)).

Schein dalam Marselus (2011:9) mengemukakan 10 ciri profesional yaitu sebagai berikut:

- 1) bekerja sepenuhnya dalam jam-jam kerja (full time), 2) pilihan pekerjaan tu didasarkan pada motivasi yang kuat, 3) memiliki seperangkat pengetahuan, ilmu dan keterampilan khusus yang diperoleh lewat pendidikan dan latihan, 4) membuat keputusan sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan atau menangani klien, 5) pekerjaan berorientasi pada kepada pelayanan, bukan untuk kepentingan pribadi, 6) pelayanan itu didasarkan kepada kebutuhan objektif klien, 7) memiliki otonomi untuk bertindak dalam menyelesaikan persoalan klien, 8) menjadi anggota organisasi profesi, sesudah memenuhi persyaratan atau kriteria tertentu, 9) memiliki kekuatan dan status yang tinggi sebagai ahli dalam spesialisasinya, 10) keahlian itu tidak boleh diiklankan untuk mencari klien.

Faridah (2002) menyatakan tentang ciri guru profesional yaitu bahwa guru terus belajar mengamalkan konsep belajar seumur hidup. Konsep belajar seumur hidup akan memperluaskan pengalaman, pengetahuan dan pandangan guru terhadap berbagai bidang ilmu pengetahuan. Ia juga akan menajamkan kinerja *skill* guru dan akan menjadikan mereka lebih kreatif dan inovatif dalam *skill* pengajarannya.

McGettrick (2002) menjelaskan bahwa terdapat tiga kategori utama dalam pendidikan profesional guru yaitu nilai-nilai profesional dan komitmen pribadi, ilmu pengetahuan profesional dan pemahaman terhadap ilmu pengetahuan serta kemahiran profesional dan *skill*. Ketiga kategori ini diletakkan dalam segitiga karena mempunyai hubungan secara langsung antara satu sama lain dalam pembangunan guru. Setiap kategori mempunyai kaitan yang erat dengan kategori yang lain dan saling berhubungan antara satu sama lain.



Gambar 4.1: Model Pengembangan Profesional Guru oleh Mc.Gettrick(2002: 8)

Berdasarkan kepada model ini menunjukkan bahwa guru perlu mempunyai nilai dan ciri-ciri profesional dalam kinerja mereka sebagai dasar dalam menyampaikan ilmu kepada para peserta didik. sebagaimana dinyatakan oleh Lewis (2007) pengetahuan guru dalam bidang pengetahuannya telah dilihat sebagai sesuatu yang penting dan menjadi motivasi kepada para pelajar untuk mengikuti pembelajaran mereka.

b. Kualifikasi dan Kompetensi

Salah satu buruknya mutu guru adalah bahwa guru tidak memenuhi kualifikasi akademik minimum, sehingga menimbulkan masalah besar dalam pembelajaran, guru kurang mampu melakukan pengelolaan pembelajaran yang bermutu sesuai dengan standar nasional pendidikan. Masalah rendahnya kualifikasi akademik tidak hanya menimbulkan masalah dalam pembelajaran tetapi juga masalah bagi pemerintah dan pemerintah daerah dalam peningkatan mutu pendidikan nasional. Dengan demikian; pemerintah mengeluarkan kebijakan bahwa guru harus memiliki kualifikasi dan kompetensi.

Kualifikasi dan kompetensi menjadi seorang guru menjadi satu syarat penting untuk menunjukkan bahwa pekerjaan profesional itu memiliki basis keilmuan dan teori tertentu. Kualifikasi akademik diperoleh melalui proses pendidikan dan persiapan yang cukup lama yang dilakukan melalui seleksi secara terus-menerus. Karena itu guru profesional harus dapat diuji kemampuan-kemampuan teknisnya yang berkaitan dengan kemampuan pedagogis, kemampuan profesional, kemampuan komunikasi, kemandirian kepribadian, dan kompetensi sosial.

Gronczi dan Hager menjelaskan pengertian kompetensi sebagai “*an integrated view sees competence as a complex combination of knowledge, attitudes, skills, and values displayed in the context of task performance*”. (Suparlan, 2006: 85). Kompetensi guru merupakan kombinasi kompleks dari pengetahuan, sikap, keterampilan, dan nilai-nilai yang ditunjukkan oleh guru dalam konteks kinerja tugas yang diberikan kepadanya.

Menurut Mulyasa (2007), “Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial dan spiritual yang secara *kaffah* membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalitas.

Cowell (1988:95-101) mendefinisikan kompetensi sebagai suatu keterampilan/kemahiran yang bersifat aktif. Dengan demikian sebagaimana telah dirumuskan bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh Guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. (PP 74 tahun 2008 Pasal 3 (1).

Menurut Marselus (2011:17) ada perbedaan antara kualifikasi dan kompetensi. Kualifikasi merujuk kepada syarat formal yang harus diselesaikan melalui aktivitas akademik tertentu-dan itu dibuktikan dengan adanya ijazah atau sertifikat yang dimiliki setelah yang bersangkutan menyelesaikan studi pada jenjang pendidikan tertentu. Undang-undang No.14 tahun 2005 memprasyaratkan bahwa guru pada semua jenjang pendidikan haruslah memiliki kualifikasi akademik minimal S1 atau DIV.

Kualifikasi bersifat statis karena pengakuan terhadap kemampuan akademik seseorang yang dibuktikan dengan pemberian ijazah atau sertifikat tidak berubah sejauh yang bersangkutan menyandang gelar akademik yang sesuai dan dapat dibuktikan dengan ijazah atau sertifikat. Sedangkan kompetensi bersifat fleksibel karena kemampuan dan keahlian seseorang akan terus berkembang sepanjang yang bersangkutan mengikuti pendidikan dan pengembangan kemampuan kompetensinya.

Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh

melalui pendidikan profesi. (Pasal 10 UUGD No 14 Tahun 2005 dan PP 74/2008 Pasal 3 (2)).

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 28 ditegaskan bahwa:

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimum yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut Parker Palmer yang dikutip oleh Anita Lie dalam Pengembangan Profesionalisme Guru (2009:167-168) bahwa:

Seorang guru harus terus menerus mengaitkan tiga hal, yaitu dirinya sendiri dengan anak didik dan bidang pengetahuan/keterampilan yang diampunya, berbagai kemampuan yang diharapkan dimiliki dan/atau dikembangkan seorang guru seyogyanya menjadi bagian tak terpisahkan dari sosok utuh kompetensi profesional seorang pendidik. Berikut ini peta penemuan dan pengembangan seorang pendidik:



Gambar. 4.2 Kompetensi dalam pengembangan profesionalisme.

Sumber: Anita Lie (2009)

c. Sertifikasi

Sertifikasi merupakan sebuah bentuk jaminan mutu (*quality assurance*) kepada pengguna objek, sehingga para pengguna tidak merasa dirugikan. Produk yang sudah disertifikasi dinyatakan layak untuk digunakan oleh pelanggan.

Pengertian sertifikasi secara umum mengacu pada *National Commision on Educational Services* (NCES) adalah sebagai berikut:

“Certification is a procedure whereby the state evaluates and reviews a teacher candidate’s credentials and provides him or her a license to teach”.

Sertifikasi guru adalah proses pemberian sertifikat pendidik kepada guru yang telah memenuhi persyaratan. Sertifikasi guru bertujuan untuk (1) menentukan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik profesional, (2) meningkatkan proses dan hasil pembelajaran; (3) meningkatkan kesejahteraan guru; (4) meningkatkan martabat guru dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu.

Wise (2004:167) mengemukakan bahwa:

certification is literally the grant by the state of a certificate that attest to the fact that the state has determined that an individual is qualified and thus authoized to teach. This process is similar to the process states employ to determined that doctors, layers, psychologist, and physical therapist should be licensed to practice their respective professions”.

Kebijakan sertifikasi memiliki berbagai alasan sebagaimana diungkapkan oleh Bohwell (2005) sebagai berikut:

“Certification policiess are often required to limit the number of people granted acces to a profession, to attempt to ensure that employees meet some minimum standard of competence, or so employees appear in the eyes of the public to possess qualifcations others lack”.

Sertifikasi dipersyaratkan untuk (a) membatasi akses seseorang memasuki suatu profesi; (b) berusaha menjamin bahwa para pekerja memenuhi persaratan minimal standar kompetensi, atau (c) menunjukkan di mata umum tentang pekerja yang memiliki kualifikasi, dan lainnya kurang memiliki kualifikasi tersebut.

Wise (2004:167) mengatakan bahwa:

certification is literally the grant by the state of a certificate that attest to the fact that the state has determined that an individual is qualified and thus authorized to teach. This process is similar to the process states employ to determine that doctors, lawyers, psychologists, and physical therapists should be licensed to practice their respective professions”.

Menurut Bothwell (2005) mengungkapkan bahwa ada alasan kebijakan sertifikasi guru :

“Certification policies are often required to limit the number of people granted access to a profession, to attempt to ensure that employees meet some minimum standard of competence, or so employees appear in the eyes of the public to possess qualifications others lack”.

Sertifikasi dipersyaratkan untuk (a) membatasi akses seseorang memasuki suatu profesi; (b) berusaha menjamin bahwa para pekerja memenuhi persyaratan minimal standar kompetensi, atau (c) menunjukkan di mata umum tentang pekerja yang memiliki kualifikasi, dan lainnya kurang memiliki kualifikasi tersebut.

Wilkerson dan Lang (2003:2) sertifikasi dimaksudkan untuk menjamin pertama dan yang utama bahwa “the teacher is ‘safe’ to enter the profession and will leave no child behind”. Hal ini didukung pula oleh hasil penelitian Goldhaber dan Brewer (2005), Lustick dan Sykes (2006), dan Easton-Brooks dan Davis (2009) yang menemukan bahwa guru bersertifikat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap hasil belajar siswa daripada guru non sertifikat. Hal ini berarti bahwa sertifikasi merupakan sarana untuk menjamin bahwa orang-orang yang memasuki profesi guru dapat melakukan pekerjaan dengan baik sehingga peserta didik yang dilayani dapat berkembang dengan aman atau terhindar dari praktek-praktek yang dapat merugikan atau membahayakan pertumbuhan dan perkembangan peserta didik tersebut.

Persyaratan sertifikasi bagi pendidik juga telah diterapkan oleh beberapa Negara di Asia. Jepang telah memiliki undang-undang tentang guru sejak 1974 dan undang-undang sertifikasi sejak 1949. Cina juga telah memiliki undang-undang guru sejak 1993 dan PP yang mengatur kualifikasi guru diberlakukan sejak 2001.

Di Indonesia, kebijakan pemerintah tentang sertifikasi guru merupakan amanah Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Sebagaimana tertuang dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 Pasal (8), (9) dan (10), guru wajib memiliki kualifikasi

akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Sertifikasi guru adalah proses pemberian sertifikat pendidik kepada guru yang telah memenuhi persyaratan. Sertifikasi guru bertujuan untuk (1) menentukan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik profesional, (2) meningkatkan proses dan hasil pembelajaran, (3) meningkatkan kesejahteraan guru, (4) meningkatkan martabat guru; dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu.

Terdapat dua jalur sertifikasi guru dalam jabatan, yaitu jalur (1) penilaian portofolio (murni) termasuk Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG), dan (2) jalur pendidikan profesi.

Jalur pendidikan profesi berdasarkan Permendiknas Nomor 40 tahun 2007. Sertifikasi melalui jalur pendidikan adalah proses pemberian sertifikat pendidik bagi guru dalam jabatan melalui pendidikan selama-lamanya dua semester.

Persyaratan peserta jalur pendidikan profesi adalah sebagai berikut:

- (1) Memiliki kualifikasi akademik minimal sarjana (S1) atau DIV dari program studi yang terakreditasi; (2) mengajar di Sekolah/madrasah; (3) Guru PNS atau yang diperbantukan; (4) Guru bukan PNS, yaitu guru Yayasan atau yang mengajar pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah; (5) memiliki Nomor Unik Pendidik dan Tenaga Kependidikan (NUPTK); (6) memiliki masa kerja sebagai guru minimal 5 tahun dengan usia maksimal 40 tahun pada saat mendaftar; (7) Guru SD/MI (diutamakan memiliki latar belakang PGSD/PGMI) (8) Guru SMP diutamakan yang mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan bidang studi; (9) memiliki prestasi akademik/non akademik dan karya pengembangan profesi di tingkat kabupaten/kota, provinsi, atau nasional yang diselenggarakan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah maupun organisasi/lembaga; (10) bersedia mengikhtuti pendidikan selama 2 semester dan meninggalkan tugas mengajar; dan (11) disetujui oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dengan pertimbangan proses pembelajaran di sekolah tidak terganggu.

Dengan demikian menurut Baedhowi (2009:71) bahwa ada yang perlu dipertimbangkan dalam sertifikasi, yaitu: (1) Dilaksanakan secara objektif, transparan, dan akuntabel; (2) bermuara pada peningkatan mutu pendidikan nasional melalui peningkatan kompetensi dan kesejahteraan guru; (3) Dilaksanakan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan; (4) Dilaksanakan secara terencana dan sistematis; dan (5) Jumlah peserta sertifikasi ditentukan oleh pemerintah.

Adapun sertifikasi bagi guru prajabatan mengambil analogi model sertifikasi pada profesi seperti dokter, advokat, psikolog dan sebagainya, dimana dibutuhkan suatu proses pemantapan khusus bag para calon yang ingin memasuki sebuah profesi setelah menyelesaikan program kualifikasi akademik. Sertifikasi untuk model ini diterapkan dalam sebuah program pendidikan khusus yang disebut pendidikan profesi.

Menurut Undang-undang no 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa pendidikan profesi adalah pendidikan tinggi setelah program sarjana yang mempersiapkan peserta didik untuk memiliki pekerjaan dengan keahlian khusus. Karena itu PPG adalah program pendidikan yang diselenggarakan untuk lulusan S1 Kependidikan dan S1/D-IV non Kependidikan yang memiliki bakat dan minat menjadi guru agar mereka dapat menjadi guru yang profesional serta memiliki berbagai kompetensi secara utuh sesuai dengan standar guru profesional, dan dengan demikian dapat memperoleh sertifikat pendidik (UU No. 14 tahun 2005).

Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang guru Pasal 4 menyatakan bahwa:

Sertifikat pendidik bagi guru diperoleh melalui program pendidikan profesi yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan, yang terakreditasi baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat dan yang ditetapkan oleh pemerintah. Implementasi secara lebih operasional telah dijabakan ke dalam peraturan menteri Nomor 9 tahun 2010 tentang Program Pendidikan Profesi Guru bagi Guru dalam Jabatan dan Peraturan Menteri Nomor 8 tahun 2009 tentang Pendidikan Profesi Bagi Guru Pra-Jabatan.

Input untuk kegiatan PPG meliputi lulusan S-1 Kependidikan dan non-Kependidikan, maka kurikulum yang diterapkan adalah berbeda. Berikut ini perbedaan struktur kurikulum ini sebagai berikut:

Tabel 4.1 : Kurikulum PPG

NO.	Lulusan S-1 Kependidikan	Lulusan Non Kependidikan
1	Pengemasan materi bidang studi untuk pembelajaran bidang studi yang mendidik (<i>subject specific pedagogy</i>)	Kajian tentang teori pendidikan dan pembelajaran; kajian tentang peserta didik, pengemasan materi bidang studi untuk pembelajaran bidang studi yang mendidik (<i>subject specific pedagogy</i>);
		pembentukan kompetensi kepribadian pendidik.
	PPL Kependidikan	PPL Kependidikan

D. Pendidikan Guru (Prajabatan Guru)

Guru profesional haruslah dipersiapkan sejak awal dan secara kontinyu terus dibina, dilatih dan dikembangkan secara intensif dan terpadu dalam suatu program pendidikan prajabatan guru agar ketika praktek mereka dapat melayani kebutuhan belajar peserta didiknya dengan baik dan pada akhirnya membawa pencerahan dalam kehidupan masyarakatnya.

Ada tiga jenis pendidikan guru yang dikenal yaitu pendidikan guru berbasis kompetensi, pendidikan guru reflektif dan pendidikan guru konstruktif.

Di berbagai Negara penerapan pendidikan guru berbasis kompetensi (*Competency Based Teacher Education* atau CBTE) sudah tumbuh sejak akhir 1960-an sampai awal 1970-an. Paradigma pendidikan semacam ini bersandar pada psikologi dan teori belajar behavioristik -aliran serba perilaku- yang terfokus pada perubahan perilaku serba terukur.

CBTE dalam psikologi behaviorisme memiliki dua dimensi : (a) dimensi perilaku (*behavior*) yang berlandaskan perencanaan pembelajaran melalui penetapan tujuan berupa perubahan perilaku yang dapat dibina dan dibentuk dan (b) dimensi performa sebagai dasar untuk mengukur pencapaian perubahan dan atau tujuan yang diharapkan, termasuk semua keterampilan dan pengalaman penting guna mencapai perilaku professional guru dalam penanganan tugas.

CBTE yang masih dipraktikkan adalah penyelenggaraan latihan mengajar di laboratorium pembelajaran (*microteaching*). Dalam pelaksanaannya, seorang mahasiswa calon guru memperoleh tugas untuk menyiapkan rencana pembelajaran utuh yang menggambarkan suatu pengajaran efektif dan menerapkannya kepada kelompok kecil mahasiswa rekannya, yang kemudian memberikan kritik dan umpan balik yang membangun. Dengan cara ini, selain menjalani praktik mengajar yang sesungguhnya, para mahasiswa calon guru itu memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, yakni teruji dalam praktik bahwa sebuah proses pembelajaran telah berlangsung dengan pengorganisasian yang baik.

Pendidikan guru, baik sebagai proses pelestarian maupun transformasi praktik sosial berpotensi untuk menciptakan sekolah-sekolah yang setara. Dalam kaitan dengan hal ini para pendidik guru harus mampu secara radikal mengubah pandangan para guru baru, yang kemudian pada gilirannya, menciptakan perubahan pada sekolah. Dari sudut pandang ini, refleksi dipandang sebagai sebuah cara untuk memperluas apa yang mampu

diperbuat oleh pendidikan guru, suatu cara terutama bagi para mahasiswa pendidikan guru pada khususnya untuk memahami peranan mereka dalam peningkatan mutu sekolah.

Dalam konteks pendidikan guru di Indonesia peranan itu terkait dengan upaya pencapaian tujuan seperti termaktub dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, yakni “mengembangkan potensi peserta didik”. Pencapaian tujuan pendidikan tersebut dengan penekanan pada pemberdayaan, yakni “peserta didik secara aktif mengembangkan potensinya.”

Pada program pendidikan reflektif, para mahasiswa dibina untuk lebih memahami isu filosofis dan moral pengajaran. Mahasiswa calon guru memperoleh kesempatan untuk memikirkan dan memahami konsep pendidikan guru secara nyata dalam *setting* otentik. Dengan cara ini, selama menempuh pendidikan, para mahasiswa sampai pada pemahaman bahwa pengetahuan bersifat terbuka dan problematik, pengajaran merupakan tuntutan moral dan tidak bersifat teknis, serta kurikulum dipandang sebagai suatu proses pengembangan reflektif (*a process of reflective development*).

Pendidikan guru merupakan panggilan bagi para calon guru untuk lebih memahami pendidikan sebagai sebuah tanggung jawab profesi, yang berintikan kebiasaan melakukan refleksi. Dengan melakukan refleksi akan semakin memahami lebih mendalam tentang tugas kerja professional seperti dokter, psikolog, akuntan, dan notaris. Refleksi juga dijadikan sebagai alat untuk memahami pengembangan suatu profesi.

Schon (1991) mengemukakan bahwa kalangan professional perlu mempelajari kiat-kiat profesinya agar lebih cekatan dalam membuat keputusan profesionalnya. Pendapat ini dimaksudkan agar guru dapat memanfaatkan refleksi untuk mengkaji ulang apa yang dilakukannya. Oleh karena itu, paradigma guru reflektif mirip dengan paradigma guru sebagai pelaku PTK (*action researcher*) yang tidak kunjung habis memikirkan dan menemukan jalan pemecahan untuk penyempurnaan kegiatannya agar lebih berhasil.

Gagasan penting dari pendidikan guru reflektif adalah kemampuannya mencapai keberhasilan dalam melaksanakan tugasnya dengan tidak bersandar pada strategi mengajar generik. Di Indonesia, gagasan pendidikan guru reflektif merupakan isu kritis yang perlu dipertimbangkan. Dalam paradigma pendidikan guru reflektif, faktor konteks pengajaran tidak bisa disamaratakan, karena setiap sekolah memiliki kekhasan. Begitu juga keadaan kelas seperti halnya peserta didik, berbeda antara kelas yang satu dengan lainnya, sehingga kesemuanya perlu dipahami lebih mendalam. Oleh karena itu, refleksi terhadap semua tindakan dan interaksinya akan bermuara pada penyediaan pengalaman mendidik yang lebih berhasil.

Adapun pendidikan guru *konstruktif* bersumber pada paham *konstruktivisme* yang menjelma menjadi rujukan filsafat pendidikan dan teori belajar yang berpengaruh, dan teori ini mempengaruhi pendidikan termasuk pendidikan guru.

Mencermati teori *konstruktivisme* tersebut, ada dua peranan penting dalam penyelenggaraan pendidikan guru, yaitu berkaitan dengan materi ajar dan desain program. Gagasan utama dari konstruktivisme ini, yaitu: (a) menghargai pengalaman sebelumnya dari peserta didik; (b) memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan pengetahuan baru dari pengetahuan yang diberikan kepada mereka; serta (c) menyemangati perlunya perluasan bentuk kolaborasi diantara peserta didik.

Pendidikan guru seharusnya mampu menanamkan jiwa pembelajaran bagi para calon guru. Sebagaimana ditegaskan Hammerness, et al. dalam *How Teachers Learn and Develop*, “Agar sukses menyiapkan para guru yang efektif, pendidikan guru perlu meletakkan satu pondasi untuk pembelajaran seumur hidup. Bagaimanapun, konsep dari pembelajaran seumur hidup menjadi sesuatu yang lebih dari sebuah cliché,” (Darling-Hammond dan Bransford, 2005:359).

Dalam sejarahnya, Pendidikan guru di Indonesia menurut Mochtar Buchori dalam Marselus R. Payong (2011:72) bahwa pada tahun 1863 pemerintah Belanda telah mengeluarkan undang-undang yang menentukan persyaratan yang harus dipenuhi untuk diangkat sebagai guru di sekolah menengah dilakukan melalui ujian negara untuk memperoleh “*Akte Middelbar Onderwijs*” yakni akta yang memberikan kewenangan kepada pemiliknya untuk mengajar pada sekolah menengah. Ujian untuk memperoleh *Akte MO* terkenal sangat berat dan banyak calon guru yang tidak lulus dalam ujian ini.

Sejak era kemerdekaan, perkembangan pendidikan guru sudah mulai dilakukan secara sistematis dengan munculnya program-program penyedia tenaga guru. Namun pada periode 1951-1960, angka buta aksara di Indonesia termasuk sangat tinggi yaitu sekitar 65 juta orang tidak dapat membaca. Akibatnya ada kebutuhan mendesak untuk melakukan pemberantasan buta aksara. Selain itu, angka pertumbuhan penduduk begitu tinggi menuntut diperlukannya guru dalam jumlah besar selain untuk mendukung program pemberantasan buta aksara, dan juga untuk menjamin terselenggaranya akses pendidikan bagi penduduk usia sekolah. Institut pendidikan guru waktu itu Sekolah Guru B (SGB) Sekolah Guru A (SGA) hanya dapat menghasilkan sekitar 400 guru pertahun. Untuk guru sekolah menengah tersedia program B1 (untuk guru SMP) dan B2 untuk guru SMA). Program B1 dan B2 ini kemudian berevolusi menjadi institut keguruan ilmu pendidikan (IKIP) pada tahun 1960-an.

Pada tahun 1960-an, SGA diubah menjadi Sekolah Pendidikan Guru (SPG) untuk guru Agama dikenal dengan Pendidikan Guru Agama (PGA)

dengan tugas utama mempersiapkan guru-guru untuk sekolah dasar. Memasuki tahun 1970-an juga terjadi ledakan pertumbuhan penduduk Indonesia sehingga pemerintah membuka program SD Inpres di seluruh Indonesia. Banyak guru lulusan SPG terserap dalam program SD Inpres ini. Akan tetapi memasuki tahun 1980-an semakin banyak tamatan SMP yang masuk ke SPG sehingga terjadi ledakan lulusan SPG. Akibatnya pada akhir tahun 1980-an, SPG ditutup dan sebagian SPG beralih fungsi menjadi program Diploma II Pendidikan Guru Sekolah Dasar atau Diploma Guru PAI. Namun demikian, secara garis besar, evolusi lembaga-lembaga pendidikan guru di Indonesia dapat dilihat pada Tabel. 2.6 berikut:

Tabel 4.2 Perkembangan Pendidikan Guru
Sumber : Jalal dalam Marselus R. Payong (2011:74).

Jenjang Pendidikan	1945-1960 an	1970-an	1980-an	1990-an
SD	SGB.SGA	SPG	SPG	D2 PGSD/IKIP/FKIP/S TKIP
SMP	B1/B2 PGSLP	PGSLP IKIP/FKIP	D1/D2/D3 IKIP/FKIP STKIP	D3/S1 IKIP/FKIP/STKIP
SMA	PTPG/IKIP/F KIP	PGSLA IKIP/FKIP	D3/S1 IKIP/FKIP/ST KIP	S1 IKIP/FKIP/STKIP

Menurut Sanusi (1991:20) dalam masa pendidikan/latihan prajabatan itu, profesionalisasi lebih banyak ditentukan oleh lembaga (community of scholar, faculty members) dengan berpegang pada kaidah-kaidah akademik dan latihan praktek yang standar atau pendidikan profesional guru yang baku.

Program-program pendidikan guru yang dikembangkan dalam pendidikan prajabatan guru menurut Hammerness et al. (2005:403) dikembangkan, diambil dan dihubungkan dengan isi dan peserta didik yang hendak mereka ajar. Agar dapat mengajar dengan baik, seorang calon guru perlu memiliki pengetahuan, keahlian-keahlian dan melaksanakan praktek mengajar (Darling-Hammond, 2006).

Pearson (1989:133) berpendapat bahwa pendidikan guru yang dikembangkan dari karakteristik praktek mengajar maka struktur program pendidikan guru itu terdiri dari tiga kelompok, yaitu: *subject matter knowledge*, *systematic knowledge of teaching*, dan *reflective experience*. Ciri-ciri umum dari program-program pendidikan guru yang ada saat ini terdiri dari

empat kelompok, yaitu *general education*, *specialized knowledge*, *professional knowledge* dan *practice* (Pearson, 1989:1).

Pendidikan Guru menyiapkan para calon guru yang memiliki pengetahuan dan *skill* untuk melayani peserta didik menjadi lebih baik dan dapat belajar secara berkelanjutan. Dalam hal tersebut ada beberapa yang perlu diperhatikan sebagaimana diungkap oleh Linda Darling (2000:276) yaitu:

- 1) *Coherence, based on a common, clear vision of good teaching grounded in an understanding of learning, that permeates all coursework and clinical experiences*
- 2) *A strong core curriculum, taught in the context of practise, grounded in knowledge of child and adolescent development, learning in social and cultural contexts, curriculum, assessment, and subject matter pedagogy*
- 3) *Extensive, connected clinical experiences that are carefully chosen to support the ideas and practices presented in sumultaneous, closely interwoven coursework*
- 4) *An inquiry approach that connects theory and practice, including regular use of case methods, analyses of teaching and learning, and teacher research, applying learning to real problem of practice and developing teachers as reflective practitioners*
- 5) *School-university partnerships that develop common knowledge and shared beliefs among school-and university-based faculty and allow candidates to learn to teach in professional communities modeling state of the art practice for diverse learners and collegial learning for adults*
- 6) *Assessment based on professional standards that evaluates teaching through demonstrations of critical skills and abilities using performance assesments and portfolios that support the development of "adaptive experties".*

Berdasarkan uraian di atas bahwa pendidikan prajabatan guru perlu memperhatikan koherensi antara program dan visi, misi serta tujuan penyelenggaraan guru, kurikulum yang mengembangkan pengetahuan dan skill sesuai dengan kebutuhan sosial masyarakat, mengembangkan praktek klinis dalam pengalaman lapangan keguruan, menggunakan pendekatan inquiry yang sesuai antara teori dan praktek, melakukan hubungan baik dengan sekolah/madrasah dan melakukan evaluasi yang berbasis pada standar-standar profesi keguruan.

Berdasarkan teori-teori di atas, bahwa seluruh program pendidikan guru mengacu kepada enam standar mutu pendidikan diatas, dari mulai sistem rekrutmen, pengembangan kompetensi mahasiswa calon guru, pengembangan

dosen, kurikulum, pelaksanaan pendidikan profesi dan evaluasi, yaitu didasarkan pada penyiapan calon-calon guru profesional. Berikut ini akan diuraikan sebagai berikut:

1) Rekrutmen

Menurut Oong Komar (2010) bahwa Mengacu pada tugas pokok guru, konstruksi instrumen seleksi mahasiswa calon guru harus andal dalam mengukur komponen pengembangan manusia dan kehidupannya, kepribadian/mentalitas keindonesiaan, perumusan tujuan/cita-cita, kewibawaan atau kepemimpinan partisipatif, cara/teknik pembelajaran/ekspose, serta minat sesuai dengan pilihan jalur, jenis, jenjang, dan satuan pendidikan.

Berdasarkan hal itu, konstruksi instrumen seleksi mahasiswa calon guru terdiri atas ukuran komponen: (a) Kemampuan penguasaan materi keilmuan PAI. (b) Kepemilikan potensi akademik, bakat, minat, kepribadian/panggilan jiwa, semangat, komitmen pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia. (c) Pengembangan manusia dan kehidupannya. (d) Kepribadian/mentalitas keindonesiaan. (e) Perumusan tujuan/cita-cita. (f) Kewibawaan atau kepemimpinan partisipatif. (g) Cara/teknik pembelajaran/ekspose dan (h) Minat sesuai dengan pilihan jalur, jenis, jenjang, dan satuan pendidikan.

Mahasiswa calon guru minimal memiliki pengetahuan dasar sebagai calon guru. Pengetahuan calon guru menurut Darling-Hammond (2006:318) sebagai berikut

Knowledge: understands learning theory, subject matter; curriculum development, student development, and motivation and knows how to use this knowledge in planning instruction to meet curriculum goals; knows how to take contextual considerations instructional materials, individual student interests, needs and aptitudes, and community resource) into account in planning instruction that creates an effective bridge between curriculum goals and students' experiences.

Skills: as an individual and a member of a team, selects and creates learning experiences that are appropriate for curriculum goals, relevant to learners, and based upon principles of effective instruction (e.g., that activate students' prior knowledge, anticipate preconceptions, encourage exploration and problem solving, and build new skills on those previously acquired).

Attitudes: values both long-and short term planning; believes that plans must always be upon to adjustment and revision based on student needs and changing circumstances.

Pengetahuan yang dimiliki oleh mahasiswa calon guru perlu diseleksi sejauhmana pemahaman mereka terhadap teori-teori belajar, sehingga soal-

soal yang dipertanyakan dalam tes seleksi masuk pendidikan calon guru adalah pengetahuan dasar tentang teori-teori belajar, teori kurikulum, dan kebijakan-kebijakan yang telah dikeluarkan oleh pemerintah berkaitan dengan kebijakan pendidikan.

Selain pengetahuan, perlu juga dalam seleksi mengukur kemampuan mengajar atau sejauhmana minat dan bakat mereka dalam mengajar dan membimbing yang akan menjadi tugas utama seorang profesi guru. Mengukur skill (kemampuan) ini menjadi penting sehingga mahasiswa calon guru yang dihasilkan dari sistem seleksi ini memiliki rasa kecintaan yang sangat tinggi terhadap tugas mereka;

Selain pengetahuan dan skill di atas, yang menjadi tidak kalah pentingnya adalah mengukur sikap atau kepribadian calon mahasiswa. Karena seorang guru bukan hanya sebagai seorang pengajar yang menyampaikan ilmu-ilmunya tetapi juga seorang pemberi teladan (uswah hasanah) kepada peserta didik dan masyarakatnya. Persyaratan kepribadian atau sikap yang baik harus dipenuhi oleh calon mahasiswa keguruan.

2) Mahasiswa calon guru

Mahasiswa calon guru adalah generasi-generasi unggul yang akan memegang peran penting dalam meningkatkan sumber daya manusia masa depan. Dengan demikian, mahasiswa calon guru sejak dini harus menanamkan seperangkat kompetensi baik aspek kepribadian, pengetahuan dan keterampilan. Aspek kepribadian calon guru meliputi: (a) bersikap dan berpenampilan sebagai seorang pendidik; (b) selalu memperhatikan aturan dan bertindak sesuai dengan norma-norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional serta bersikap inklusif; (c) menampilkan diri sebagai pribadi yang berakhlak mulia, berperilaku santun, sabar, jujur, mantap, mandiri, stabil, dewasa, arif, tegas, berwibawa, menunjukkan etos kerja dan tanggung jawab yang tinggi dan menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (d) memiliki komitmen terhadap perkembangan pendidikan peserta didiknya, perkembangan ilmunya sendiri, praktek-praktek pendidikan profesional, kemajuan kehidupan masyarakatnya, bertindak objektif, tidak diskriminatif; (e) rasa bangga menjadi guru, memiliki percaya diri yang tinggi dan menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

Sedangkan kompetensi aspek pengetahuan yang harus disiapkan oleh calon guru dalam pendidikan prajabatan guru meliputi: (a) landasan-landasan pendidikan dan keguruan, konsep kurikulum dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, teori-teori, prinsip-prinsip, model-model, strategi-strategi, teknik-teknik dan gaya-gaya belajar, mengajar, berkomunikasi dan bekerja sama dengan pihak lain; (b) karakteristik dan kebutuhan-kebutuhan masyarakat setempat, kebutuhan-kebutuhan belajar peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional

dan intelektual; (c) mata pelajaran yang diampu, materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran tersebut, standar kompetensi, dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu dan cara mengajarkannya; (d) perencanaan program yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik; (e) mencari sumber-sumber dan bahan-bahan pembelajaran; (f) pengelolaan proses pembelajaran yang aktif, kreatif dan mendidik, pengelolaan waktu kegiatan pembelajaran, pengelolaan kelas, dan disiplin kelas; (h) teknologi informasi dan komunikasi; (i) pembuatan dan pemanfaatan media pembelajaran; (j) penggunaan prosedur penilaian dan pemanfaatan hasil-hasil penilaian; (k) administrasi kelas/pengajaran; (l) layanan, memotivasi, dan bimbingan belajar peserta didik atau kelompok peserta didik di dalam dan luar kelas; dan (m) penelitian atau penelitian tindakan kelas.

Keterampilan yang harus dikuasai mahasiswa calon guru meliputi: (a) merancang, melaksanakan, dan mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu; (b) mencari, memilih, memanfaatkan, memadukan, dan merancang teknologi informasi, komunikasi dan sumber-sumber belajar lainnya untuk kepentingan pembelajaran; (c) mengatur dan memonitor kegiatan pembelajaran, kelas, waktu, peserta didik, bahan dan perlengkapan pembelajaran; (d) menyelenggarakan pendidikan yang mendidik; (e) mengembangkan materi pembelajaran yang diampu dengan kreatif; (f) melaksanakan administrasi kelas, penilaian dan evaluasi tersebut untuk kepentingan pembelajaran selanjutnya; (g) melakukan tindakan reflektif dan penelitian untuk peningkatan kualitas pembelajaran selanjutnya; (h) menciptakan kesempatan-kesempatan belajar dan memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik; (i) mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya; (j) kemampuan berkomunikasi, berinteraksi, dan bekerja sama secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik, teman sejawat, orang tua peserta didik, masyarakat, komunitas seprofesi dan komunitas dari profesi lain untuk memperbaiki kondisi belajar peserta didik.

Kompetensi-kompetensi yang harus disiapkan mahasiswa calon guru dalam pendidikan guru di atas, diklasifikasikan menjadi empat kompetensi yang harus dimiliki oleh guru sebagaimana tuntutan Undang-undang no 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, yaitu meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, kompetensi pedagogik dan kompetensi sosial.

Selain empat kompetensi tersebut, Pendidikan prajabatan guru PAI mengupayakan seoptimal mungkin untuk menghasilkan calon-calon guru profesional abad 21. Menurut Tilaar (1999:205) bahwa profil guru profesional abad 21 sebagai berikut:

- 1) Memiliki kepribadian yang matang dan berkembang (mature and developing personality) sebagaimana dirumuskan *Maister 'professionalism is predominantly an attitude, not a set of competencies only*. Ini berarti bahwa seorang guru profesional adalah pribadi-pribadi unggul terpilih;
- 2) Menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi yang kuat. Melalui dua hal ini seorang guru profesional akan menginspirasi anak didiknya dengan ilmu dan teknologi. Guru profesional semestinya ia adalah 'ilmuwan' yang dibentuk menjadi pendidik.
- 3) Menguasai keterampilan untuk membangkitkan minat dan potensi peserta didik. Oleh karena itu seorang guru profesional harus lah menguasai keterampilan metodologis membelajarkan siswa. Karakteristik ini yang membedakan profesi guru dari profesi lainnya. Jika karakteristik ini tidak secara sungguh-sungguh dikuasai guru, maka siapa saja dapat menjadi 'guru' seperti yang terjadi sekarang ini. Akibat lebih lanjut dari ini adalah profesi guru akan kehilangan '*bargaining position*'.

Pengembangan profesi yang berkesinambungan. Profesi guru adalah profesi mendidik. Seperti halnya ilmu mendidik yang senantiasa berkembang, maka profil guru profesional adalah guru yang terus menerus mengembangkan kompetensi dirinya. Pengembangan kompetensi ini dapat dilakukan secara institusional (LPTK), dalam praktik pendidikan, atau secara individual.

3) Dosen

Menurut Mulyasa (2006:13), “pendidik dituntut selalu mengembangkan dan memperkaya diri dengan cara belajar dan mencari informasi baru yang berkaitan dengan pembelajaran dan peningkatan kualitas pendidikan pada umumnya. Mereka harus terbiasa membaca, untuk memperoleh informasi dan melakukan perubahan di sekolah sesuai dengan perubahan masyarakat dan perkembangan zaman.”

Menurut al-Wasilah (2008:49) bahwa profesionalisme dosen tampak pada lima indikator yang terfokus pada perguruan tinggi yaitu: (1) penguasaan bidang kepakaran dan pemahaman teori-teori pendidikan serta aplikasinya pada pembelajar dewasa (andragogi), (2) penerapan pengetahuan kependidikan pada proses belajar-mengajar tingkat universitas, (3) mempraktikkan otonomi pengajaran secara akuntabel, dan (4) tumbuhnya etos profesional di lingkungan kampus.

Lebih lanjut al-Wasilah (2008: 50) bahwa profesionalisme dosen juga mesti akuntabel di mata kolega dan legawa dinilai oleh mahasiswanya. Di Universitas-universitas Amerika akuntabilitas ini ditempuh antara lain lewat evaluasi mahasiswa terhadap kualitas mengajar. Pada perkuliahan

terakhir pada setiap semester dosen lazim menyebarkan angket evaluasi untuk mempertanyakan sembilan indikator profesionalisme dan kompetensi dosen sebagai berikut;

Pertama, keterampilan berkomunikasi, yakni apakah dosen itu mampu menginterpretasikan gagasan dan teori abstrak sehingga dipahami mahasiswa. *Kedua*, sikap positif terhadap mahasiswa, dan tidak menempatkan mereka sebagai sapi perah, anak keil atau botol kosong. *Ketiga*, pengetahuan yang luas ihwal materi yang diajarkan lewat penelitian dan publikasi ilmiah. *Keempat*, manajemen materi ajar dan perkuliahan yang baik. *Kelima*, antusiasme sang dosen pada matakuliah yang diajarkannya. *Keenam*, kejujuran dalam menyelenggarakan ujian dan pemberian nilai. *Ketujuh*, keinginan untuk bereksperimen dengan cara-cara baru. *Kedelapan*, keinginan untuk mendorong mahasiswa untuk berpikir kritis. *Kesembilan*, sebagai sosok dosen yang menarik, tidak membosankan, dan menakutkan mahasiswa.

Majdi Mustafa (1427 H) dalam kitab *al-Tarbiyah al-Islam bayna ihtimam al-manhaj wa tafrih al-murabbibin* (Pendidikan Islam antara perhatian terhadap metode dan penyiapan pendidik) mengungkapkan bahwa seorang pendidik yang sukses minimal harus memiliki sifat sebagai berikut berilmu pengetahuan, amanah, kuat, adil, *hirs* (keinginan kuat/komitmen), *hazm* (penuh kelembutan), *shalah* (teladan dalam budi pekerti), *shidq* (sesuai antara perkataan dan perbuatan dan hikmah (lebih mengutamakan akal/logika daripada perasaan (emosional).

Menurut Rachmat (2009:307) bahwa hasil studi kinerja dosen LPTK pada tingkat praktis pendidikan dan pengajaran menurut penerima jasa layanan dideskripsikan seperti berikut: *pertama*, dilihat dari dimensi kompetensi pribadi dan sosial dosen LPTK, ada kecenderungan terdapat kesamaan persepsi di antara peserta pendidikan, mereka berpendapat bahwa secara pribadi dan sosial dosen LPTK cukup professional, dengan tiga indikator utama:

- a. Dalam proses pendidikan dan pengajaran, pada umumnya dosen LPTK memberi perhatian, bantuan, bimbingan, motivasi, dan layanan yang cukup memadai kepada mahasiswa calon guru
- b. Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, mereka menampilkannya secara relatif akrab, saling pengertian, memiliki toleransi dan keterbukaan, cukup berwibawa, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya.
- c. Pada umumnya mereka dinilai memiliki daya tangkap atau responsif, melembagakan sopan santun, sifat-sifat yang dapat

dipercaya, dan memberikan kemudahan-kemudahan dalam proses komunikasi dengan peserta pendidikan.

Kedua, dalam proses interaksi komunikasi dengan mahasiswa calon guru, hubungan dosen dengan mahasiswa cenderung bersifat hubungan pendidik-peserta didik dan *ketiga*, berkaitan dengan kompetensi professional terhadap kinerja dosen LPTK

- a. Dilihat dari proses pembelajaran sebagai instrument utama, pencapaian tujuan pendidikan prajabatan, peserta pendidikan, berpendapat bahwa dosen LPTK cukup profesional dalam mengembangkan pribadi mahasiswa sebagai calon guru, menguasai kaidah-kaidah kependidikan dalam proses pembelajaran, menguasai bahan pengajaran dan keluasaannya, memiliki program pengajaran dan melaksanakannya secara cukup konsisten, dan cukup objektif dalam melakukan penilaian hasil belajar.
- b. Dalam proses pemberian tugas-tugas terstruktur, dosen acapkali tidak mempertimbangkan beban sks mata kuliah, disamping seringkali pula tugas-tugas tersebut tidak memberikan umpan balik kepada mereka.
- c. Secara umum kinerja dosen LPTK masih kurang beranjak dari realitas lapangan atau wawasan persekolahan.
- d. Kebanyakan dosen belum menjadikan hasil penelitian yang dimuat dalam jurnal atau hasil penelitian sendiri sebagai menu acuan bahan ajar. Menu sajian bahan ajar lebih bersifat teoritis dan common sense daripada teoritis faktual dan bernilai praktis.

4) *Kurikulum*

Kurikulum merupakan rencana tertulis tentang kemampuan yang harus dimiliki berdasarkan standar nasional, materi yang perlu dipelajari dengan pengalaman belajar yang harus dijalani untuk mencapai kemampuan tersebut, dan evaluasi yang perlu dilakukan untuk menentukan tingkat pencapaian kemampuan peserta didik, serta perangkat peraturan yang berkenaan dengan pengalaman belajar peserta didik dalam pengembangan potensi dirinya pada satuan pendidikan.

Kurikulum dapat juga diartikan sebagai program. Oliver (1965) membagi program pendidikan ke dalam empat elemen, yaitu "*the program of studies, the program of experience, the program of service, and the hidden curriculum*". Konsep *hidden curriculum* menurutnya mencakup nilai-nilai yang dianjurkan oleh perguruan tinggi. Program-program tersebut haruslah didesain sesuai standar-standar kebijakan, ditulis spesifik, eksplisit, dan dapat diukur untuk memberikan dasar yang jelas, dapat diandalkan dan konsisten pada status guru berkualitas (Edwards, 2002:74).

Kurikulum pendidikan prajabatan guru PAI merupakan serangkaian kegiatan penyiapan calon guru PAI yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan menghasilkan para guru PAI profesional. Sehingga berhasil atau tidaknya tujuan tersebut sangat tergantung dengan kurikulumnya. Pentingnya kurikulum ini sebagaimana diungkap oleh Francis Wong Hoy Kee (1977) bahwa “....*the curriculum in teacher education determines the quality of teachers, who, in the final analysis, have the responsibility for implementing the curriculum for schools at the grass roots level.*”

Kurikulum pun juga tergantung kepada guru yang mengendalikan dan melaksanakannya sebagaimana diungkap oleh Cheong Siew Young (1983): “*The teacher is the key to any curriculum change and the preparation of teachers should become a priority need as part of the development of environmental education.*”

Dalam mengembangkan kurikulum pendidikan prajabatan guru PAI paling tidak harus mengacu pada berikut ini: *pertama*, kompetensi yang berimplikasi kepada perancangan, pelaksanaan dan penilaian; *kedua*, berorientasi pada pengembangan yang lebih ditekankan pada aspek pengembangan keterampilan yang kontekstual dengan profesi guru, didukung oleh kegiatan praktek tanpa mengabaikan pengembangan aspek-aspek teoritis yang relevan; *ketiga*, pentingnya keterlibatan pihak-pihak pemangku kepentingan (stakeholders), antara lain asosiasi profesi, pengguna lulusan (madrasah/sekolah) dalam keseluruhan proses pengembangan kurikulum.

Menurut Hollins, Eta R dalam *teacher preparation for quality teaching* (2011) bahwa kurikulum pendidikan guru harus meliputi sebagai berikut:

- (a) *knowledge of human growth and development and individual and group differences that when combined with specific knowledge of particular learners--such as their background experiences, what they know and how they make sense of what they know, and what they value, how and why--inform the design of learning experiences and the specific ways in which learning is facilitated;*
- (b) *deep understanding of the learning process that combines findings from the new learning sciences with a clearly delineated theoretical perspective on learning as a framework for classroom practices and the assessment of learning;*
- (c) *deep understanding of the organizing ideas for a discipline; domain-specific reasoning and practices; the processes for participating in a disciplinary-based discourse community; and how to connect disciplinary knowledge and practices to the everyday experiences of learners from diverse cultural, linguistic, and experiential backgrounds;*

- (d) *an understanding of pedagogy as a clearly designed and interrelated pattern of learning experiences embedded within a particular theoretical perspective and guided by a clearly articulated philosophical stance that provides vision and purpose for long- and short-term learning outcomes;*
- (e) *an understanding of how to identify and develop appropriate classroom assessment approaches for evaluating learners' progress ...*

Menurut Soedijarto dalam Pengembangan Profesionalisme Guru (2009:268-269) bahwa merancang dan mengembangkan kurikulum hakikatnya adalah upaya untuk menjawab pertanyaan: “pengalaman belajar dan materi pembelajaran yang harus diikuti dan ditempuh mahasiswa calon guru, agar setelah mengikuti program pendidikan, dapat dikuasai serangkaian pengetahuan dasar dan kemampuan professional. Hal ini berarti bahwa fakultas tarbiyah dan keguruan perlu merancang kurikulum dengan dua tahap. Yaitu:

Tahap pertama: tahap pendidikan akademik professional, para mahasiswa calon guru mengikuti pendidikan untuk menguasai: (1) pengetahuan dan pemahaman tentang karakteristik peserta didik, baik kognitif, emosional, fisik, dan social sesuai dengan tingkat perkembangannya yang terkait dengan jenjang pendidikan; (2) pengetahuan dan pemahaman terhadap ilmu pengetahuan sebagai sumber obyek belajar dan sebagai “ways of knowing”; (3) filsafat pendidikan dan teori pendidikan, yang meliputi tujuan pendidikan nasional dan peranan setiap kegiatan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan; (4) berbagai teori belajar baik umum, termasuk “social learning theory”, dan khusus yang terkait dengan suatu bidang studi dan/atau dengan karakteristik peserta didik; (5) berbagai model pembelajaran yang terkait dengan berbagai bidang studi; (6) teknologi pendidikan; (7) system dan teknik evaluasi; dan (8) sejarah dan system kenegaraan NKRI sesuai dengan Pancasila dan UUD 1945.

Tahap kedua, tahap pendidikan dan praktek professional. Pada tahap ini selama dua semester para mahasiswa belajar menerapkan berbagai pengetahuan dasar akademik professional yang diperoleh selama enam semester pertama untuk: (1) merencanakan program pembelajaran; (2) melaksanakan program pembelajaran, termasuk mengevaluasi; (3) mendiagnosa berbagai hambatan dan masalah yang dihadapi peserta didik; (4) menyempurnakan program pembelajaran berdasarkan umpan balik yang telah dikumpulkan secara sistematis.

Menurut Sunaryo dalam Buku *Potret Profesionalisme Guru* (2010:9) bahwa kurikulum dan pembelajaran pendidikan guru harus berbasis sekolah-universitas dan didasarkan pada prinsip-prinsip berikut:

- a. *Learning (how) to teach*. Penguasaan teori, metode, dan strategi pembelajaran harus dipadukan dalam perkuliahan dan kemudian dipadukan pula dalam praktik lapangan.
- b. *Practice in practice*. Penguasaan pengetahuan dalam bentuk prinsip, konsep, teori, dan pengalaman.
- c. *Collaboration*, pembelajaran dilaksanakan secara kolaboratif berdasarkan hubungan kesejawatan (kolegialitas) antara dosen dan pendidik/guru di sekolah mitra, saling belajar di antara pendidik dan peserta didik untuk mencapai keberhasilan bersama dalam mencapai tujuan pendidikan akademik dan profesi (*collaborative learning and teaching*).
- d. Silih Asih, Silih Asah, dan Silih Asuh, kearifan lokal (salah satu nilai dalam budaya Sunda) yang dipandang memiliki nilai universal. Prinsip silih Asih mengandung arti bahwa dalam proses pembelajaran di kelas dan praktik pengalaman harus dikembangkan sikap dan perilaku saling menyayangi sehingga malpraktik dalam pendidikan, seperti perilaku pendidik yang menggerus dan melukai konsep diri (*self-consept*) dan citra diri (*self-esteem*) warga belajar dapat dicegah sejak dini. Prinsip Silih Asah mengandung arti bahwa implementasi kurikulum harus dikembangkan atas dasar sikap dan perilaku saling belajar di antara warga belajar (*community of learners*) yakni dosen, guru, peserta didik/mahasiswa dalam proses pembelajaran. Prinsip Silih Asuh mengandung arti bahwa dalam proses pembelajaran (pemberian pengalaman belajar) kepada peserta didik harus dikembangkan sikap dan perilaku saling menjaga jati diri dan martabat masing-masing warga belajar.
- e. *Developmentally Appropriat Practice* (DAP). Proses pembelajaran harus didasarkan pada pengetahuan pendidik tentang karakteristik dan perkembangan peserta didik. Dengan demikian, pemilihan materi pembelajaran (*content selection*) dan pengembangan metode dan teknik pembelajaran harus didasarkan pada pemahaman karakteristik dan perkembangan, dan bagaimana cara peserta didik belajar.

Menurut Muhaimin (2002:126) bahwa fakultas tarbiyah harus mampu menyiapkan lulusan yang siap pakai atau mampu menjalankan tugas-tugas kependidikan agama dengan baik dan optimal dan harus dipertimbangkan sebagai berikut:

Keberhasilan dalam penyiapan calon guru/pendidik agama tidak bisa dilepaskan dari kajian terhadap berbagai asumsi yang melandasi keberhasilan pendidik agama itu sendiri. Secara ideal, sosok pendidik agama adalah mengacu kepada perilaku nabi Muhammad Saw., diantara keberhasilan beliau adalah karena kepribadian yang berkualitas unggul, beliau juga dikenal sebagai orang yang sangat peduli terhadap masalah sosial religius. Tampaknya kedua aspek itulah yang dijadikan tolok ukur keberhasilan jurusan PAI dalam menyiapkan calon guru PAI.

Fakultas tarbiyah merupakan jenis pendidikan akademik dan sekaligus profesional. Dikatakan akademik karena ia sebagai perguruan tinggi yang diarahkan pada penguasaan keilmuan tertentu, yaitu keilmuan keislaman dan pendidikan Islam. Dikatakan sebagai pendidikan profesional, karena ia juga diarahkan terutama pada kesiapan penerapan keahlian tertentu, yaitu keahlian membimbing, mengajar dan/atau melatih pendidikan agama Islam kepada peserta didik. Karena itu, ia dikategorikan sebagai bagian dari LPTK yang menyiapkan calon guru agama Islam (Guru PAI) baik pada jenjang pendidikan dasar ataupun menengah.

Mempertemukan kedua jenis pendidikan (akademik dan profesional) itu memerlukan sikap kehati-hatian, terutama dalam pengembangan kurikulumnya, agar tidak terjebak pada aspek aspek praktis, teknis metodologis sehingga melupakan aspek akademisnya yang begitu esensial. Pengalaman menunjukkan bahwa pengembangan kurikulum di Fakultas Tarbiyah pernah terjebak pada kondisi semacam ini sehingga lulusannya lebih kaya dengan keterampilan dan kemampuan teknis metodologis pengajaran daripada kaya materi atau penguasaan keilmuan keislaman dan pengembangan wawasannya. Jargon yang sering didengungkan ialah '*al-thariqah ahammu min al-maddah*' (metode itu lebih penting daripada materi). Dengan kondisi semacam ini, maka tidak heran kalau keluarannya bahkan tidak berani mengajar ilmu-ilmu keislaman.

Sebagai pendidikan agama Islam (PAI), Kurikulum Pendidikan Prajabatan Guru PAI harus memenuhi dan mempertimbangkan prinsip-prinsip dalam penyusunan pendidikan Islam. Al-Taumi (dalam Muhaimin) mengungkapkan tujuh prinsip dalam penyusunan kurikulum pendidikan Islam, yaitu:

Prinsip pertama, harus ada pertautan yang sempurna dengan agama, termasuk ajaran dan nilainya. Maka semua yang berkaitan dengan seluruh kegiatan dalam lembaga pendidikan harus berdasarkan pada agama dan akhlak Islam. *Kedua*, prinsip universal pada tujuan dan kandungan kurikulum. Jika tujuannya harus meliputi segala aspek pribadi pelajar, maka kandungannya harus meliputi juga segala yang berguna untuk membina pribadi pelajar yang berpadu dan membina

akidah, akal, dan jasmaninya, begitu juga yang bermanfaat bagi masyarakat dalam perkembangan spiritual, kebudayaan, sosial, ekonomi dan politik. *Ketiga*, prinsip keseimbangan antara ilmu spiritual dan ilmu syariat, seimbang antara kehidupan dunia dan akhirat. *Keempat*, prinsip yang berkaitan dengan bakat, minat, kemampuan, dan kebutuhan pelajar, begitu juga dengan alam sekitar fisik dan sosial sebagai tempat pelajar hidup dan berinteraksi untuk memperoleh pengetahuan, kemahiran pengalaman dan sikapnya. *Kelima*, prinsip pemeliharaan perbedaan individual antara bakat, minat, kemampuan, kebutuhan dan masalahnya dan juga memelihara perbedaan dan kelainan di antara alam sekitar dan masyarakat. *Keenam*, prinsip perkembangan dan perubahan, karena Islam sangat membolehkan sifat menyesuaikan diri dengan perkembangan dan perubahan yang berlaku dalam kehidupan. *Ketujuh*, prinsip peraturan antara mata pelajaran, pengalaman dan aktivitas yang terkandung dalam kurikulum.

Sedangkan Arifin (1991) mengemukakan empat prinsip dalam penyusunan kurikulum pendidikan agama Islam, *pertama*: kurikulum pendidikan yang sejalan dengan identitas Islam, yaitu kurikulum yang mengandung materi (bahan) ilmu pengetahuan yang mampu berfungsi sebagai alat untuk tujuan hidup Islam, *kedua*, untuk berfungsi sebagai alat yang efektif mencapai tujuan tersebut, kurikulum harus mengandung tata nilai Islam yang intrinsik dan ekstrinsik mampu merealisasikan tujuan pendidikan Islam. *Ketiga*, kurikulum bercirikan Islam itu diproses melalui metode yang sesuai dengan nilai yang terkandung di dalam tujuan pendidikan Islam. *Keempat*, antara kurikulum, metode, dan tujuan pendidikan Islam harus saling berkaitan dan saling menjiwai dalam proses mencapai produk yang bercita-citakan menuju ajaran islam. Dengan demikian, dalam menentukan kurikulum harus meliputi segi agama, akhlak, barulah kebudayaan dan manfaat.

Kurikulum berkaitan dengan materi pendidikan agama. Imam Ghazali menyatakan ilmu-ilmu pengetahuan yang harus dijadikan bahan kurikulum lembaga pendidikan Islam, yaitu: *pertama*, ilmu-ilmu yang *fardhu'ain* yaitu sesuatu yang wajib dipelajari oleh semua orang Islam meliputi ilmu-ilmu agama yakni ilmu yang bersumber dari al-Quran dan Sunnah. *Kedua* ilmu-ilmu *fardhukifayah*, terdiri dari ilmu-ilmu yang dapat dimanfaatkan untuk memudahkan urusan hidup duniawi, seperti ilmu pedagogik, ilmu hitung, ilmu teknik, ilmu pertanian dan industri.

Ibnu Sina memberikan klasifikasi ilmu pengetahuan untuk diajarkan kepada peserta didik ada dua macam, yaitu: ilmu *nadhari* (teoritis) dan ilmu 'amali (praktis).

Mohammad Fadhil al-Jamali menyatakan bahwa semua jenis ilmu adalah bersumber dari al-Quran dan semuanya wajib dipelajari dan dimasukkan ke dalam kurikulum pendidikan Islam. Ilmu-ilmu tersebut meliputi: ilmu agama, sejarah, ilmu falak, ilmu bumi, ilmu jiwa, ilmu kedokteran, ilmu pertanian, biologi, ilmu hitung, sosiologi, ekonomi, balaghah serta bahasa.

Ibnu Khaldun mengklasifikasi ilmu yang harus menjadi materi kurikulum menjadi tiga ilmu, yaitu: *Pertama*, ilmu Lisan (bahasa) yang terdiri dari ilmu lugah, nahwu, saraf, balaghah, adab. *Kedua*, ilmu Naqli yaitu ilmu-ilmu yang dinukil dari kitab suci al-Quran dan Sunnah Nabi, seperti al-Quran dan ilmu tafsir, matan dan sanad hadits, dan fiqh serta ushulnya. *Ketiga*, ilmu aqli, yaitu ilmu yang dapat menunjukkan manusia melalui daya kemampuan berpikirnya kepada filsafat dan semua jenis ilmu mantiq, ilmu alam, ilmu ke-Tuhanan (teologi), ilmu teknik, ilmu hitung, ilmu tentang tingkah laku manusia dan lain-lain.

Muhaimin (2002, 131) bahwa jargon *al-thariqah ahammu min al-maddah* sebenarnya kontekstual, dalam arti lebih relevan untuk ditujukan dalam konteks masukan (input) mahasiswa yang sudah kaya materi (penguasaan keilmuannya), tetapi miskin metodologi pengajaran. Dengan demikian, fakultas tarbiyah harus melakukan perbaikan-perbaikan dalam meningkatkan mutu pendidikannya, seperti sebagai berikut:

- a. Pembelajaran pendidikan agama perlu dikembangkan wawasan yang terpadu, baik keterpaduan tujuan, materi maupun proses yang mampu mengintegrasikan dimensi iman dan taqwa dan dimensi ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek). Karena itu, civitas akademika fakultas tarbiyah perlu menggalakan studi Islam interdisipliner dan multidisipliner, dengan mengundang pakar-pakar atau cendekiawan muslim yang beraneka bidang keahliannya, seperti ilmu sosial, ekonomi, politik, sains, budaya/seni dan sebagainya, untuk dikaji dalam konteks dan perspektif ajaran Islam.
- b. Masalah berdirinya sekolah global atau sekolah bertaraf internasional, fakultas tarbiyah perlu memikirkan dan mengembangkan kiat-kiat tertentu bagaimana agar lulusannya mampu menjadi guru agama di sana. Ini juga perlu disiapkan seperti kemampuan bahasa Inggris dan sebagainya.

Adapun materi-materi perkuliahan dalam kurikulum pendidikan guru PAI meliputi ruang lingkup sebagai berikut:

a. Keimanan

Iman adalah percaya, kurikulum keimanan berarti proses belajar-mengajar tentang berbagai aspek keimanan. Ruang lingkup keimanan itu meliputi rukun iman yang enam, yaitu: percaya kepada Allah, kepada para rasul

Allah, kepada para malaikat, kepada kitab-kitab suci yang diturunkan kepada para rasul Allah, kepada Hari Akhirat dan kepada Qadha'/Qadar.

b. Akhlak

Secara umum, akhlak diartikan dengan 'tingkah laku' atau 'budi pekerti'. Menurut Imam Ghazali, akhlak itu ialah suatu istilah tentang bentuk batin yang tertanam dalam jiwa seseorang yang mendorong ia berbuat (bertingkah laku), bukan karena suatu pemikiran dan bukan pula karena suatu pertimbangan.

Kurikulum akhlak membicarakan nilai sesuatu perbuatan menurut ajaran agama, membicarakan sifat-sifat terpuji dan tercela menurut ajaran agama, membicarakan berbagai hal yang langsung ikut mempengaruhi pembentukan sifat-sifat itu pada diri seseorang secara umum. Secara umum, agama Islam telah memperlihatkan contoh dan teladan yang baik dalam pelaksanaan akhlak itu, terutama tingkah laku dan perbuatan rasul Allah sebagai pembawa ajaran tentang tingkah laku itu.

c. Fiqh

Fiqh artinya faham atau tahu. Menurut istilah yang digunakan para ahli fiqh (fuqaha), fiqh itu ialah ilmu yang menerangkan hukum-hukum syari'at Islam yang diambil dari dalil-dalilnya yang terperinci. Dilihat dari segi ilmu pengetahuan yang berkembang dalam kalangan ulama Islam, fiqh ialah ilmu pengetahuan yang membicarakan/membahas/memuat hukum-hukum Islam yang bersumber pada al-Quran, Sunnah, dan dalil-dalil Syar'i yang lain; setelah diformulasikan oleh para ulama dengan mempergunakan kaidah-kaidah ushul fiqh. Hukum itu berbentuk hukum amaliah yang akan diamalkan oleh setiap mukallaf. Hasbi al Shiddiqi mengembangkan menjadi delapan topik, yaitu sebagai berikut: 1) Ibadah, 2) Al Ahwal al-Syakhsyah, 3) Mu'amalah, 4) Jinayat dan 'Uqubat (pelanggaran dan hukuman), 5) Mukhashamat, 6) Ahkamud dusturiyah, 7) Ahkamud dualiyah (hukum internasional).

d. Ushul Fiqh

Ushul fiqh atau asal-usul fiqh, menurut para ulama bahwa ushul fiqh ialah suatu ilmu yang membicarakan berbagai ketentuan dan kaidah yang dapat digunakan dalam menggali dan merumuskan hukum syari'at Islam dari sumbernya. Dalam pemakaiannya, kadang-kadang ilmu ini digunakan untuk menetapkan hukum dengan mempergunakan dalil. Topik-topik yang dibicarakan dalam pengajaran ushul fiqh ini meliputi:

- 1) Hukum taklifi dan hukum wadh'i.
- 2) Masalah perbuatan seseorang yang akan dikenakan hukum (mahkum fih);
- 3) Pelaku suatu perbuatan yang akan dikenakan hukum (mahkum 'alaih);
- 4) Keadaan atau sesuatu yang menghalangi berlakunya hukum;
- 5) Masalah istimbath dan istidlal meliputi makna zhahir nash, takwil, dalalah lafazh, mantuq dan mafhum yang beraneka ragam, 'amm dan khas,

mutlak dan muqayyad, nasikh dan mansukh, dan sebagainya. 6) Masalah ra'yu, ijtihad, ittiba' dan taqlid; 7) Masalah adillah syar'iyah. 7) Masalah ra'yu dan Qiyas;

e. *Tafsir al-Quran wa 'ulumuhu*

Tafsir memiliki sinonim al-tabyin artinya penjelasan. Tafsir dalam hal ini adalah uraian arti al-Quran, penjelasan maknanya dan penjelasan apa yang dimaksud oleh teksnya, oleh isyaratnya atau oleh rahasia yang terkandung di dalamnya.

Ilmu tafsir adalah sekelompok teori (ilmu) yang dapat digunakan untuk menafsirkan al-Quran. Dalam ilmu ini dibicarakan masalah uslub ayat al-Quran (rangkai kata dan kalimat serta pengaruhnya), kaidah-kaidah untuk menafsir, syarat-syarat untuk menafsir, istilah-istilah yang digunakan dalam menafsir, macam-macam tafsiran, ayat muhkam dan mutasyabih, penamaan surat dan tahapan turun ayat dan banyak lagi yang berhubungan dengan berbagai ketentuan dan cara menafsir.

f. *Hadits wa 'ulumuhu*

Ilmu hadits adalah sekelompok teori (ilmu) yang dapat digunakan untuk mempelajari Hadits, baik dari segi wurudnya, dari segi matan dan maknanya, dari segi riwayat dan dirayahnya, dari segi sejarah dan tokoh-tokohnya, dari segi dapat dianggap menjadi dalil atau tidaknya; dan dari istilah-istilah yang digunakan dalam menilainya; ataupun dari segi syarat-syarat dan berbagai ketentuan dalam memahaminya.

g. *Tarikh Islam*

Tarikh Islam atau sejarah Islam yaitu sejarah yang berhubungan dengan pertumbuhan dan perkembangan umat Islam. Secara umum, sejarah ini merupakan salah satu aspek dari agama Islam. Islam lahir dan terus hidup berkembang melalui garis lintang sejarah. Islam hadir dalam kehidupan di gelanggang sejarah sejak orang pertama mulai menganut ajaran Islam yang dibawa oleh Nabi Muhammad saw.

Dengan demikian, kurikulum pendidikan guru PAI berkait dengan struktur kurikulum keguruan dan materi PAI. kurikulum keguruan diberikan dalam rangka menyiapkan para calon guru PAI yang terampil dalam mengajar, dan materi PAI diberikan dalam rangka menyiapkan calon guru PAI yang memahami dan menguasai seluruh materi PAI. sehingga dari struktur kurikulum tersebut akan dihasilkan calon guru PAI yang memiliki kesempurnaan kompetensi yang utuh, meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.

5) Program Pengalaman Lapangan (PPL)

Program pengalaman lapangan (PPL) bagi mahasiswa calon guru merupakan pendekatan pelatihan berbasis pengalaman yang menggunakan model pembelajaran kooperatif dan kolaboratif (Furqon, 2003: Hufad, 2003: Hendayan et al., 2006).

PPL adalah salah satu model belajar berbasis masalah (problem-based learning). Model belajar ini menekankan keahlian-keahlian mencari informasi, berpikir kritis, kreatif, memecahkan masalah, dan bekerja secara kooperatif dengan pihak lain (Mamat et al., 2007:112). Model belajar ini diawali dengan mempelajari gagasan-gagasan teori kunci sebagai pengetahuan dasar yang kemudian dilanjutkan dengan mengaplikasikannya melalui pemberian kesempatan untuk mengeksplorasi situasi-situasi nyata dan belajar secara independen. Model belajar ini memiliki beberapa kelebihan diantaranya mempertinggi kerjasama tim, memperkaya pengetahuan, membuat belajar lebih bermakna, sesuai dengan konteksnya, menyenangkan dan merangsang, mengembangkan keahlian-keahlian berkomunikasi dan rasa percaya diri serta memperbaiki kemahiran berbahasa. (Mamat et al., 2007:115).

PPL merupakan wahana bagi mahasiswa calon guru untuk mengenal tugas-tugas profesinya dan mengembangkan kemampuan mengajarnya dalam lingkungan sekolah. sebagaimana yang dikemukakan oleh Turney (1982:13) sebagai berikut:

The practicum was conceived ideally as a purposeful series of supervised professional experiences in which student teacher apply; refine and reconstruct theoretical learning, and through which they develop their teaching competencies. In this way the practicum is an integral part of a teacher education programme contributing to its aims and closely related to its content components.

PPL merupakan salah satu program pengembangan profesionalisme calon guru karena dalam kegiatan ini terjadi interaksi antara guru dan calon guru atau guru dapat memberikan pengalamannya kepada calon guru. Karena itu Menurut Tillcma. (2009) bahwa “*One of the key elements in learning to become a teacher is sharing and learning from experiences in close cooperation with practice teachers and teacher educators*” (Dall'Alba & Sandberg, 2006; Day, 1999; Edwards, Gilroy & Hartley, 2002).

Agar praktek mengajar mahasiswa calon guru dapat berjalan sukses Capel et al. (1995:18) mengemukakan rangkaian kegiatan PPL sebagai berikut:

- a) *Detailed observation of experienced teachers: where you look at specific aspects of teaching in a lesson, e.g. how teachers use question to promote learning;*
- b) *Team teaching; where you share the lesson with others-planning, giving the lesson and evaluating together;*

- c) *Micro-teaching: this is a short teaching episode where you teach peers or small groups of children- it can be useful to video be carried out;*
- d) *Whole class teaching with the class teacher present; and finally;*
- e) *Whole class teaching on your own. (As a student, you should always have an experienced teacher nearby).*

Yaitu bahwa rangkaian kegiatan PPL diawali dengan kegiatan observasi, membentuk tim teaching, pelaksanaan micro teaching, hadir melihat cara guru mengajar dan mengajar di kelas sendiri yang dihadiri oleh guru pamong dan dosen pembimbing.

Lebih lanjut Tillcma (2009) menjelaskan secara rinci proses ini sebagai berikut:

“Teacher educators, student teachers, and practice teachers are all involved in this process in different ways. Whereas teacher educators seem more inclined to look at a student teacher's practice teaching from the perspective of program standards, and teacher mentors look at a student teacher's classroom performance and how it benefits pupils, the student teacher (as a learner) is more concerned with coping with the direct demands of teaching a class (Loughran, 2003, 2007; Grossman, 2006)

Berdasarkan pendapat di atas bahwa komponen penyelenggaraan PPL adalah guru, dosen dan mahasiswa praktikan yang memiliki peran berbeda-beda. Dosen berperan melihat kinerja praktikan berdasarkan perspektif standar program, guru berperan melihat kinerja calon guru di kelas dan apa keuntungan bagi siswa. Sedangkan praktikan berperan sebagai calon guru profesional. Dengan demikian, keberhasilan dalam penyelenggaraan PPL sangat ditentukan oleh kolaborasi antara dosen, guru pamong dan praktikan. Karena itu, Tillcma (2009) melanjutkan pendapatnya sebagai berikut:

Formal professional development and collaboration with other teachers are key mechanisms for providing teachers with ongoing training opportunities (Henke, Chen, and Geis 2000; National Commission on Teaching and America's Future 1996; Sprinthall, Reiman, and Theis-Sprinthall 1996).

Darling Hammond (2006:156) dalam pelaksanaan praktek profesi lapangan perlu pengembangan guru melalui pengalaman klinis (clinical experience) yang terbimbing dalam ungkapannya sebagai berikut:

The design of school-based experiences actually creates a clinical curriculum, providing an opportunity for graduated responsibility that is carefully scaffolded for prospective teachers. Finally, clinical experiences are shaped by the work programs do with the cooperating teachers directly, through orientation, training, and

ongoing interaction among university- and school-based faculties, something frequently missing in traditional programs that send student teachers out to relatively unknown settings without connection between the university and the school.

Cole dan Chan (1994) mengemukakan aspek-aspek yang harus diperhatikan oleh mahasiswa calon guru saat praktek mengajar sebagai berikut:

(1) komunikasi. Komunikasi yang cakup sangat penting untuk kesuksesan mengajar. (2) perencanaan dan persiapan mengajar. (3) bertanya. Tujuan utama bertanya adalah untuk memfasilitasi komunikasi antar pribadi dan mengukur pengetahuan dan pemahaman peserta didik. (4) umpan balik dan perbaikan. (5) memberikan tugas-tugas. (6) pengelolaan kelas. Pengelolaan kelas membutuhkan keahlian-keahlian berkomunikasi dan perencanaan yang baik. Beberapa hal yang perlu diperhatikan saat mengelola dan mengontrol kelas mencakup (a) perilaku yang tidak sesuai dengan norma sosial; (b) kelompok siswa yang mengganggu program pembelajaran; (c) disiplin; (d) mengatasi siswa yang mengalami kejenuhan; (e) kejenuhan akan rutinitas pekerjaan; (f) menegur siswa untuk berperilaku sesuai yang diharapkan; (7) memotivasi siswa untuk belajar. Diantaranya dengan (a) membantu mereka untuk mengembangkan sikap-sikap positif terhadap pembelajaran di sekolah; (b) membantu mereka menghargai nilai-nilai dari kegiatan akademik. (8) mendorong belajar mandiri. Mahasiswa calon guru perlu latihan melakukan pengkondisian terhadap pengetahuan, kesiapan dan atmosfer kelas agar siswa dapat belajar secara mandiri dan memberikan kesempatan mereka untuk mengeksplorasi gagasan-gagasan mereka. (9) pengukuran dan evaluasi.

Keberhasilan sebuah program PPL sangat ditentukan oleh hubungan yang baik antara perguruan tinggi dan dosen, hubungan antara dosen, guru pamong dan calon guru. Karena itu, program PPL ini perlu dilakukan supervisi klinis yang bertujuan untuk mengadakan perbaikan, modifikasi dan pengembangan (Turney, 1986:688 dan Wardani Suparno, 1994:33). Supervisi klinis ini dilakukan oleh dosen mata kuliah PBM, dosen pembimbing, kepala sekolah dan guru pamong. Aspek-aspek supervisi klinis dalam PPL tercermin dalam berbagai hal berikut ini:

a) Kebutuhan yang datang dari calon guru. Namun kesadaran akan kebutuhan tersebut baru akan muncul setelah calon guru melakukan berbagai kajian dan pengalaman melalui tahap-tahap PPL serta persiapan-persiapan sebelumnya dalam program perkuliahan serta dengan melihat contoh-contoh ujuk kerja guru pamong.

- b) Kegiatan/komunikasi tatap muka antara calon guru dengan supervisor, baik ketika merencanakan latihan, maupun setelah unjuk kerja calon guru.
- c) Fokus supervisi adalah unjuk kerja yang nyata di dalam kelas.
- d) Pengamatan terhadap unjuk kerja tersebut direkam secara cermat baik melalui alat yang canggih seperti: tape recorder, video maupun dengan catatan tertulis;
- e) Analisis terhadap rekaman unjuk kerja tersebut dilakukan bersama antara calon guru dan supervisor;
- f) Dengan bantuan supervisor calon guru menafsirkan hasil-hasil analisis untuk menetapkan sampai di mana target telah tercapai serta menetapkan latihan-latihan selanjutnya; (Wardani dan Soeparno, 1994:33).

6) Evaluasi

Evaluasi merupakan dasar bagi penentuan kebutuhan-kebutuhan perbaikan, penyempurnaan dan pengembangan bagi aspek-aspek kurikulum, pengajaran, atau untuk perubahan-perubahan yang lebih baik dalam lingkungan pendidikan. Oliva (1991:442) memandang evaluasi pengajaran adalah evaluasi keefektifan pengajaran atau evaluasi kurikulum yang mencakup pengukuran prestasi atau performa mahasiswa, performa pendidik calon guru, dan keefektifan suatu pendekatan atau metodologi khusus.

Menurut Darling-Hammond (2006:276) bahwa evaluasi pendidikan prajabatan guru berbasis pada standar profesional melalui demonstrasi pada *skill* mengajar secara kritis dan kemampuan menggunakan evaluasi kinerja dan portofolio yang mendukung pengembangan sebagai seorang yang pakar/ahli.

SPTK 21 (2002:16) menetapkan bahwa sistem evaluasi hasil belajar calon guru menggunakan berbagai alat (tes, observasi, portofolio, kuesioner, catatan anekdot dan sebagainya) yang sesuai dengan data yang diperlukan dan tujuan evaluasi. Kriteria penentuan kelulusan untuk suatu mata kuliah haruslah disesuaikan dengan karakteristik tujuan mata kuliah, dimana penilaian dengan pendekatan mastery digunakan untuk mata kuliah atau pokok bahasan yang mengembangkan keterampilan tenaga kependidikan, pendekatan norm referenced digunakan untuk mata kuliah yang bersifat teoritik dan berkelanjutan, sedangkan pendekatan criterion-referenced digunakan untuk kemampuan dan pengetahuan yang dianggap penting untuk mendukung keterampilan profesi.

Menurut Elam (1971) bahwa kriteria yang digunakan untuk mengukur kompetensi harus memperhatikan tiga hal, yaitu: (a) didasarkan dan disesuaikan dengan kompetensi-kompetensi yang spesifik; (b)

dirumuskan secara eksplisit dan menunjuk pada tingkat penguasaan tertentu; (c) kriteria tersebut harus dipublikasikan. Keberhasilan mahasiswa calon guru dalam menempuh program pendidikan ditentukan oleh kompetensi yang telah dikuasai, dan bukan ditentukan oleh waktu atau mata pelajaran yang telah ditempuh.

Sebagai pendidikan untuk menghasilkan para calon guru profesional. Pendidikan prajabatan guru PAI perlu melakukan evaluasi terhadap kompetensi profesional calon guru. Ujian kompetensi profesional tersebut dimaksudkan untuk menilai keberhasilan mahasiswa calon guru di dalam mencapai standar kompetensi profesional yang ditetapkan. Menurut ketetapan Senat UPI (2010:59) ujian kompetensi profesional meliputi: (a) ujian tulis yang mempertanyakan aplikasi-aplikasi konseptual dalam kependidikan; (b) uji kinerja untuk mengukur kinerja langsung mahasiswa calon guru dalam penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik; (c) uji kepribadian dan sosial dilakukan selama kegiatan perkuliahan; serta (d) penilaian portofolio untuk melihat rekam jejak mahasiswa calon guru selama melaksanakan pendidikan prajabatan. Uji kompetensi diupayakan melibatkan asosiasi profesi yang relevan.

Evaluasi secara khusus juga harus dilakukan terhadap kinerja calon guru yang dihasilkan oleh pendidikan prajabatan guru. Menurut Robert Bacal (2001) Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari guru adalah sebagai berikut:

- 1) Seberapa besar kontribusi pekerjaan guru bagi pencapaian tujuan pendidikan di sekolah/madrasah melakukan pekerjaan dengan baik.”
- 2) Bagaimana guru dan kepala sekolah bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja guru yang sudah ada sekarang.
- 3) Bagaimana prestasi kerja akan diukur.
- 4) Mengenali berbagai hambatan kinerja dan berupaya menyingkirkannya.

Ronald T.C. Boyd (2002) mengemukakan bahwa evaluasi kinerja guru didesain untuk melayani dua tujuan, yaitu : (1) untuk mengukur kompetensi guru dan (2) mendukung pengembangan profesional. Sistem evaluasi kinerja guru hendaknya memberikan manfaat sebagai umpan balik untuk memenuhi berbagai kebutuhan di kelas (classroom needs), dan dapat memberikan peluang bagi pengembangan teknik-teknik baru dalam pengajaran, serta mendapatkan konseling dari kepala sekolah, pengawas pendidikan atau guru lainnya untuk membuat berbagai perubahan di dalam kelas.

E. Pendidikan Agama Islam

Pendidikan Islam dalam istilah arab diistilahkan dengan al-Tarbiyah al-Islamiyah. Tetapi Menurut Soleh bin Ali (2010) dalam kitab *al-Tarbiyah al-Islamiyah al-Mustalah wa al-Mafhum* bahwa istilah al-Tarbiyah al-Islamiyah tidak terdapat secara khusus dalam al-Quran maupun hadits Rasul, tetapi hakikat al-tarbiyah diungkap dengan lafazh-lafazh lain yang menunjukan kepada al-Tarbiyah al-Islamiyah.

Diantara lafazh-lafazh tersebut adalah: *al-Tansyiah* (tumbuh dan berkembang), *al-Islah* (berubah menjadi lebih baik), *al-ta'dib aw al-adab* (menghiasi diri dengan sifat-sifat terpuji dan menjauhkan diri dari sifat-sifat tercela); *al-tahdzib* (menghiasi diri dengan perbuatan baik); *al-tathir* (mensucikan diri dari segala kotoran dan kehinaan baik ucapan maupun perbuatan); *al-tazkiyah* (mensucikan diri dari segala yang mengotorinya baik secara zhahir maupun bathin); *al-ta'lim* (lafazh yang paling banyak disebut dalam al-Quran dan Sunnah, yaitu lafazh yang terbatas pada pengajaran dari aspek pengetahuan); *al-siyasah* (kepemimpinan/pengaturan); *al-nush wal irsyad* (nasihat dan petunjuk); *al-akhlak* (budipekerti).

Pendidikan dalam Islam merupakan urusan yang sangat besar, kebutuhan yang mendesak, jalan yang panjang, medan yang luas, dan proses yang berkelanjutan dan penyempurnaan, dan menyempurnakan sebagian dengan sebagian lainnya.

Syed Muhammad Al-Naquib Al-Attas—seorang tokoh pemikiran pendidikan Islam—berpendapat bahwa sesungguhnya istilah yang paling tepat untuk pendidikan Islam adalah “*ta'dib*”, sebab struktur konsep *ta'dib* sudah mencakup unsur-unsur ilmu instruksi (*ta'lim*), dan pembinaan yang baik (*tarbiyah*) (Wan Daud, 2003: 175). Berbeda dengan pendapat Al-Attas, Konferensi Internasional Islam I di Mekah tahun 1977 mengartikan pendidikan Islam mencakup tiga pengertian sekaligus yakni *tarbiyah*, *ta'lim*, *ta'dib* (King Abdul Aziz, 1977: 15).

Terlepas dari perbedaan dan perdebatan makna semantik tersebut, pendidikan Islam sesungguhnya menghendaki terbentuknya manusia yang berkepribadian muslim yang semua aspek-aspek kehidupannya berlandaskan kepada ajaran Islam dan seluruh aktivitasnya diyakini sebagai ibadah dalam rangka pengabdian kepada Allah dan penyerahan diri kepada-Nya. Berikut ini pendapat para ulama dalam memberikan definisi terhadap pendidikan agama Islam sebagai berikut:

Miqdad (1409 H: 20) bahwa pendidikan Islam adalah proses penyiapan seorang muslim secara penyiapan yang sempurna dari seluruh aspek potensinya yang sesuai dengan tingkat perkembangannya untuk

kebahagian hidup di dunia dan akhirat dan sesuai dengan prinsip-prinsip, nilai-nilai dan metode pendidikan yang bersumber dari al-Quran.

Zaglul (1416 H: 85) bahwa pendidikan Islam adalah sistem pendidikan yang berdiri atas prinsip-prinsip Islam. Abdurrahman Nuqaib (1417 H:17) bahwa pendidikan atau pengajaran Islam adalah bertujuan untuk mewujudkan manusia yang seluruh perilakunya sesuai dengan al-Quran dan Sunnah. Dan Abdurrahman al-Nahlawi (1403H: 21) bahwa pendidikan Islam adalah sistem pengaturan individu dan masyarakat yang dapat memahami Islam dan menerapkannya dalam seluruh kehidupannya baik individu maupun bermasyarakat.

Menurut Herman (2002) pendidikan adalah proses abadi dari penyesuaian lebih tinggi bagi makhluk yang telah berkembang secara fisik dan mental yang bebas dan sadar kepada Tuhan seperti termanifestasikan dalam alam sekitar, intelektual, emosional dan kemauan dari manusia. Menurut Mahmud Yunus, pendidikan adalah usaha-usaha yang sengaja dipilih untuk mempengaruhi dan membantu anak dengan tujuan peningkatan keilmuan, jasmani dan akhlak sehingga secara bertahap dapat mengantarkan si anak kepada tujuannya yang paling tinggi. Agar si anak hidup bahagia, serta seluruh apa yang dilakukannya menjadi bermanfaat bagi dirinya dan masyarakat.

Pendidikan agama merupakan usaha untuk memperkuat iman dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Mahaesa sesuai dengan agama yang dianut oleh peserta didik yang bersangkutan dengan memperhatikan tuntutan untuk menghormati agama lain dalam hubungan kerukunan antar umat beragama dalam masyarakat untuk mewujudkan persatuan nasional.

Islam sangat perhatian terhadap ilmu, menurut Imam al-Ghazali, ilmu adalah sesuatu yang sangat mulia, dan sebab itu terlalu murah jika ilmu ditujukan untuk hal-hal yang sifatnya duniawi. Ilmu haruslah ditujukan untuk ibadah dan mencari hidayah Allah. Siapapun yang mencari ilmu dengan niat yang mulia seperti itu, kata beliau, maka para Malaikat akan melindungi pencari ilmu itu dengan membentangkan sayapnya; dan ikan-ikan di laut mendoakan si pencari ilmu yang ikhlas dalam langkahnya.

Dalam konsep Islam, ilmu harus dibentengi dengan iman, iman merupakan potensi rohani yang harus diaktualisasikan dalam bentuk amal saleh, sehingga menghasilkan prestasi rohani (iman) yang disebut takwa. Amal saleh itu menyangkut keserasian dan keselarasan hubungan manusia dengan Allah dan hubungan manusia dengan dirinya yang membentuk kesalehan pribadi (diuraikan dalam kompetensi kepribadian), hubungan manusia dengan sesamanya membentuk kesalehan sosial (yang diuraikan dalam kompetensi sosial), dan hubungan manusia dengan alam yang membentuk kesalehan terhadap alam sekitar. Kualitas amal saleh ini akan menentukan derajat ketakwaan.

Menurut Al Ghazali, puncak kesempurnaan manusia ialah seimbangnya peran akal dan hati dalam membina ruh manusia. Jadi sasaran inti dari pendidikan adalah kesempurnaan akhlak manusia, dengan membina ruhnya. Hal ini berlandaskan pada firman Allah SWT, "Sesungguhnya engkau (Muhammad) benar-benar mempunyai akhlak yang sangat agung". (QS. 68:4). Dan sabda Rasul saw : Innama bu'itstu liutammima makarimal akhlak.

Komponen pendukung kesempurnaan manusia ialah keseimbangan antara daya intelektual (kognitif), daya emosi, dan daya nafs, oleh daya penyeimbang. Dengan demikian, pendidikan dikatakan sukses membidik sasaran sekiranya mampu mencetak manusia yang berakhlakul karimah.

Secara ringkas, tujuan pendidikan Islam menurut Al Ghazali dapat diklasifikasikan kepada tiga, yaitu : (1) tujuan mempelajari ilmu pengetahuan semata-mata untuk ilmu pengetahuan itu sendiri sebagai wujud ibadah kepada Allah; (2) tujuan utama pendidikan Islam adalah pembentukan Akhlakul Karimah; (3) tujuan pendidikan Islam adalah mengantarkan peserta didik mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat.

Usaha pembelajaran pendidikan agama Islam diharapkan agar membentuk kesalehan pribadi dan sekaligus kesalehan sosial sehingga pendidikan agama diharapkan jangan sampai: (1) menumbuhkan semangat fanatisme; (2) menumbuhkan sikap intoleran di kalangan peserta didik dan masyarakat Indonesia; (3) memperlemah kerukunan hidup beragama serta persatuan dan kesatuan nasional (Menteri Agama RI, 1996).

Sejalan dengan harapan pembelajaran pendidikan agama Islam di atas, Khalid bin Hamid (1420 H) dalam kitabnya Ushul al-Tarbiyah (Dasar-dasar pendidikan) mengungkapkan bahwa tujuan pendidikan Islam meliputi sebagai berikut : (1) pembinaan ilmu pengetahuan; (2) pembinaan akidah; (3) pembinaan pengabdian kepada Allah; (4) pembinaan akhlak; (5) pembinaan profesi; dan (6) pembinaan fisik.

Pendidikan agama telah mendapatkan pengakuan dari pemerintah karena memiliki peran penting dalam pembangunan, sebagaimana termaktub dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 sebagai berikut:

Usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara. (Pasal 1 ayat 1).

Secara khusus pula pendidikan keagamaan tercantum pada Pasal 30 tentang pendidikan keagamaan

(1) Pendidikan keagamaan diselenggarakan oleh Pemerintah dan/atau kelompok masyarakat dari pemeluk agama, sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

(2) Pendidikan keagamaan berfungsi mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli ilmu agama.

(3) Pendidikan keagamaan dapat diselenggarakan pada jalur pendidikan formal, nonformal, dan informal.

(4) Pendidikan keagamaan berbentuk pendidikan diniyah, pesantren, pasraman, pabhaja samanera, dan bentuk lain yang sejenis.

Bahkan kurikulum setiap pendidikan wajib memuat pendidikan agama baik tingkat dasar, menengah dan pendidikan tinggi. Sebagaimana tercantum dalam Pasal 36 ayat 3 dan Pasal 37.

Bahkan secara khusus pula pendidikan agama dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 tentang pendidikan agama dan keagamaan sebagaimana pada Pasal 1 ayat 1 bahwa Pendidikan agama adalah pendidikan yang memberikan pengetahuan dan membentuk sikap, kepribadian, dan keterampilan peserta didik dalam mengamalkan ajaran agamanya, yang dilaksanakan sekurang-kurangnya melalui mata pelajaran/kuliah pada semua jalur, jenjang, dan jenis pendidikan.

Dengan demikian Pendidikan Agama Islam menjadi sangat penting karena bukan hanya untuk memberikan pengetahuan tetapi juga membentuk sikap dan kepribadian peserta didik setiap jenjang dan jenis pendidikan. Bahkan pendidikan agama harus menyerasikan penguasaan agama dalam ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (Pasal 2(2)).

Pendidikan Islam tidak diragukan lagi mampu membangun individu dan masyarakat. Manusia diciptakan Allah SWT dalam kejadian yang memiliki struktur sebaik-baiknya. Manusia merupakan ciptaan Allah SWT yang paling sempurna dibandingkan dengan makhluk ciptaan Allah yang lainnya, karena manusia dibekali akal, hati dan jasmani. Sehingga menjadikan manusia sebagai makhluk Allah yang paling tinggi derajatnya diantara makhluk-makhluk lain di alam raya ini. Berbekal akal fikiran tersebut, manusia mampu melaksanakan perintah Allah sebagaimana digariskan dalam agama. Dan mampu menjauhi segala larangannya. Juga mampu menciptakan ilmu dan teknologi.

Rasulullah SAW pernah bersabda bahwa akal fikiran itu menyinari hati manusia yang dapat membedakan antara hal-hal yang *bathil* dan yang *haq*. Sehingga Iman seseorang belum memperoleh kesempurnaan dari agamanya sebelum menjadikan akal fikirannya sempurna. Sabda Nabi tersebut adalah;

Artinya: *“Akal adalah cahaya yang bersinar di dalam hati yang dengannya ia dapat membedakan hal-hal yang benar dan hal-hal yang batil”*

Manusia yang hakiki dalam pandangan Islam adalah manusia yang menyadari dirinya/statusnya sebagai ciptaan Allah dan menyadari serta mengaplikasikan tugasnya dihadapan Allah dalam bentuk ibadah. Sehingga manusia dengan segala potensinya tidak perlu ragu sedikit pun untuk mempelajari dan meneliti alam semesta.

Islam bukan hanya terbuka terhadap pembaharuan yang dilakukan ilmu pengetahuan, melainkan juga mendorong dicapainya kemajuan bidang tersebut. Dorongan ke arah penguasaan ilmu pengetahuan dapat dilihat dengan banyaknya firman Allah SWT yang menganjurkan manusia untuk memahami alam. Alam adalah ciptaan Allah yang menjadi obyek ilmu pengetahuan. Misal dapat kita lihat pada firman Allah dibawah ini;

“Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, silih bergantinya malam dan siang, bahtera yang berlayar di laut membawa apa yang berguna bagi manusia, dan apa yang Allah turunkan dari langit berupa air, lalu dengan air itu Dia hidupkan bumi sesudah mati (kering)-nya dan Dia sebarkan di bumi itu segala jenis hewan, dan pengisaran angin dan awan yang dikendalikan antara langit dan bumi; sungguh (terdapat) tanda-tanda (keesaan dan kebesaran Allah) bagi kaum yang memikirkan” (Qs. Al- Baqarah:164).

“Dan di antara tanda-tanda kekuasaan-Nya ialah menciptakan langit dan bumi dan berlain-lainan bahasamu dan warna kulitmu. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang mengetahui. Dan di antara tanda-tanda kekuasaan-Nya ialah tidurmu di waktu malam dan siang hari dan usahamu mencari sebagian dari karuniaNya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda bagi kaum yang mendengarkan” (Qs. Ar- Rum:22-23).

Islam dalam kitab suci Al-Qur'an mendorong umat manusia berfikir dan menyelidiki rahasia kebesaran Tuhan melalui sekitar 300 buah ayat kalimat-kalimat-Nya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa ajaran agama demikian itu tidak lain adalah suatu agama untuk berilmu.

F. Pengembangan Profesionalisme Calon Guru PAI

Rasullah SAW pernah bersabda (dalam Assuyuti, hal:36) bahwa *“sesuatu pekerjaan yang diserahkan kepada seseorang bukan ahlinya (profesinya), maka tunggulah suatu kehancuran”* (HR. Bukhari).

Kata ‘ahli’ dalam sabda di atas identik dengan profesi. Karena kata profesi identik juga dengan keahlian, demikian juga Jarvis (1983) mengartikan seseorang yang melakukan tugas profesi juga sebagai seorang ahli (*expert*). Dengan demikian, Rasulullah SAW sebagai seorang pemimpin telah memperhatikan pentingnya keahlian bagi seseorang terutama bagi seorang guru (pendidik).

Pada sisi lain profesi mempunyai pengertian seseorang yang menekuni pekerjaan berdasarkan intelektualitas. Hal demikian dapat dibaca pula pendapat Volmer dan Mills (1966), Mc Cully (1969), dan Diana W. Kommers (dalam Sagala, 2000:195-196), mereka sama-sama mengartikan profesi sebagai spesialisasi dari jabatan intelektual yang diperoleh melalui studi dan training, bertujuan menciptakan ketrampilan, pekerjaan yang bernilai tinggi, sehingga ketrampilan dan pekerjaan itu diminati, disenangi oleh orang lain, dan dia dapat melakukan pekerjaan itu dengan mendapat imbalan berupa bayaran, upah, dan gaji (payment), (Marinis Yamin, 2005).

Pengembangan calon guru merupakan keharusan dalam era globalisasi yang berjalan sangat pesat. Sehubungan dengan itu pengembangan profesionalisme guru perlu ditangani secara serius apabila suatu negara bercita-cita meningkatkan kualitas pendidikan guna meningkatkan daya saing kehidupan bangsanya. Dalam kaitan itu Collins (Hughes, 1991:13) mengemukakan:

“Teacher development is serious matter because the tasks of schools are changing rapidly and teachers will not cope constructively with those changes- in relation to either themselves, their pupils, or wider society- unless they too go through a process of change.”

Lebih lanjut Collins (1991:13) menguraikan bahwa perubahan-perubahan tersebut berpengaruh terhadap guru, karena *pertama*, perubahan struktur interelasi kelompok (seperti akibat perubahan teknologi, hubungan ekonomi dengan negara lain, perubahan hubungan sosial). Untuk itu, sekolah dan para guru diharapkan memberikan prinsip-prinsip fundamental agar siswa mampu menjalani kehidupan dalam situasi yang selalu berubah. *Kedua*, negara dan bangsa juga mempunyai ekspektasi baru terhadap sekolah, misal untuk pelaksanaan wajib belajar, peningkatan kualitas sumber daya manusia atau terkait dengan upaya peningkatan daya saing bangsa. *Ketiga*, perubahan-perubahan penting dalam ilmu pengetahuan yang mendasari kehidupan profesional guru, seperti pendekatan belajar mengajar, dan pengakuan terhadap keutuhan potensi peserta didik. *Keempat*, tuntutan kepada para guru dan kepala sekolah, terkait dengan keterlibatan orang tua murid dan masyarakat di dalam pengambilan keputusan di sekolah. Semua perubahan-perubahan tersebut pada akhirnya menuntut kearifan guru sebagai tenaga profesional.

Sehubungan dengan itu Hargreaves dan Fullah (1992:150) mengemukakan bahwa “pengembangan guru harus mampu mendorong peningkatan berkelanjutan melalui upaya-upaya eksplisit dan intensional pada pengembangan profesional”.

Guru sebagai tenaga profesional perlu dikembangkan secara terus menerus karena guru merupakan kunci keberhasilan peningkatan mutu

pendidikan. Sehubungan dengan itu Conners (1991:54) menyatakan bahwa perubahan-perubahan struktural di sekolah, engembangan dan implementasi kurikulum nasional, dan pelaksanaan program-program ujian secara nasional tidak akan berdampak secara maksimum terhadap kinerja siswa, sampai pentingnya pengembangan profesional guru sepenuhnya dipahami, program-programnya disusun secara sistematis dan dilaksanakan secara kontinyu, untuk menyediakan pengembangan profesional guru yang efektif.

Lebih lanjut Conners (Hughes, 1991:54) pengembangan profesional guru sebagai *the sum of all activities, both formal and informal, carried out by the individual or system to promote staff growth and renewal*". Yaitu bahwa seluruh aktifitas baik formal dan informal membawa dampak pada pertumbuhan dan pembaharuan staff baik individunya maupun sistemnya.

Fullan dan Stiegelbauer memperkuat bahwa (1991:326) *"professional development as the sum total of formal and informal learning experiences throughout one's career preservice teacher education to retirement"*. Yakni pengembangan profesional guru sebagai seluruh pembelajaran pengalaman melalui karir praservis guru.

Dari dua pengertian tersebut bahwa pengembangan profesional guru pada dasarnya dapat berlangsung sepanjang pendidikan calon guru sampai dengan penugasan guru selesai. Pengembangan profesional tersebut dapat dilakukan secara formal maupun informal, dalam berbagai kegiatan sebagai proses pertumbuhan kompetensi dan kedewasaan guru meningkat, kedalaman dan kualitas kinerja semakin profesional (Costello, dalam Hughes, 1991:131). Oleh karena itu pengembangan profesional guru harus menghasilkan perubahan pada diri guru dari segi perilaku dan keyakinan, penguasaan materi pelajaran dan praktek pembelajaran sebagaimana dikemukakan Conners (Hughes, 1991:58)

"Three general outcomes of effective staff development are: changes in teacher's beliefs and attitudes; changes in teachers' content knowledge; and changes in teachers' instructional practices. An important rationale supporting teacher change is that it should lead to more effective teaching and consequently, improved student learning".

Pengembangan profesional setiap individu calon guru tidaklah sama, hal ini menjadi dilema dalam mencapai tujuan pendidikan secara umum, dan calon guru dituntut untuk senantiasa tanggap terhadap perubahan yang terjadi pada masyarakat, sebagai akibat dari kemajuan arus informasi dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sejalan dengan kemajuan tersebut guru harus berusaha untuk mengembangkan kemampuan profesionalismenya.

Perlu Pengembangan kemampuan profesional calon guru dalam pendidikan tinggi karena mereka adalah manusia yang pada hakekatnya

memiliki potensi dan kebutuhan untuk mengembangkan dan merealisasikan dirinya. Dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi guru dituntut untuk melaksanakan pekerjaan secara profesional. Dengan kemampuan profesional, diharapkan mereka menjadi guru-guru yang mensukseskan program-program pendidikan nasional.

Pembinaan dan pengembangan guru merupakan usaha-usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap guru yang ada di seluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan. Tujuan dari pembinaan guru meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berpikirnya, sikap terhadap pekerjaan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan.

Menurut Djam'an Satori (1989) dalam disertasinya memberikan arti bahwa 'pembinaan profesional guru adalah sebagai usaha yang sifatnya memberikan bantuan, dorongan dan kesempatan pada pegawai untuk meningkatkan profesionalnya agar mereka dapat melaksanakan tugas utamanya dengan lebih baik, yaitu memperbaiki proses belajar mengajar dan meningkatkan mutu hasil belajar-mengajar.'

Kemudian Pauline (dalam Eric Hoyle, 1980) menyebutkan bahwa pengembangan kemampuan profesional guru dalam ruang lingkup pendidikan mengandung makna sebagai: (1) pertumbuhan setiap individu guru dalam pekerjaannya, (2) meningkatkan kepercayaan diri, (3) memperluas dan memantapkan keterampilan, (4) memperluas dan memperdalam pengetahuan sebagai upaya peningkatan serta penyegaran, (5) mempertinggi kesadaran terhadap pekerjaan.

Sudarwan (2002:51) pengembangan profesional guru dimaksudkan untuk memenuhi tiga kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan sosial untuk meningkatkan kemampuan sistem pendidikan yang efisien dan manusiawi.
2. Kebutuhan untuk menemukan cara-cara untuk mengembangkan pribadi guru secara lebih luas.
3. Kebutuhan untuk mendorong keinginan guru membantu siswa dalam mengembangkan keinginan dan keyakinan untuk memenuhi tuntutan pribadi yang sesuai dengan potensi dasarnya.

Senada dengan pendapat di atas, B. Joyce (dalam Hoyle, 1980) tiga kebutuhan pembinaan kemampuan profesional yang efektif yaitu: (1) kebutuhan sosial akan suatu sistem pendidikan yang dapat mengadaptasi perkembangan kebutuhan lingkungan; (2) kebutuhan untuk mencari bentuk pengembangan kemampuan profesional yang sesuai dengan kriteria tugas

sehari-hari; dan (3) kebutuhan untuk mengembangkan dan mendorong semangat hidup agar mampu melaksanakan tugas dengan baik.

Pengembangan profesional guru tidak terlepas dengan pembentukan kepribadian guru dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dipertegas oleh gambaran kondisi berikut ini:

“Dalam mengajarkan nilai-nilai dan perkembangan karakter menjadi suatu hal yang sangat penting dalam sekolah-sekolah di Australia. Sekolah dan guru berkeinginan untuk mengimplementasi pendidikan berdasarkan nilai (Zbar, Brown, Bereznicki & Hooper, 2003). Pihak-pihak lainnya dengan ketertarikan yang lebih luas dalam pendidikan siswa, seperti orang tua dan komunitas yang lebih luas, percaya bahwa inti dari nilai seharusnya diajarkan di sekolah (Zbar, Brown, Berznicki & Hooper, 2003). (Teacher training and development: the need to incorporate values.

<http://www.humaneeducation.org.au/mergler.pdf>).

Untuk mensukseskan program pengembangan profesional guru menurut Bruce dalam Sudarwan (2002:65) ada beberapa cara yang dapat dipakai, yaitu:

1. Program harus menyeluruh dan harus ada kesesuaian
2. Efek partisipasi yang sama bagi guru-guru.
3. Partisipan harus dilibatkan dalam proses perencanaan.
4. Memungkinkan bagi guru mengakses kebutuhan-kebutuhan lokal
5. Program-program diarahkan dan terfokus pada guru.

Guru menjadi ujung tombak dunia pendidikan, perlu mendapat kesempatan untuk selalu mengaktualisasikan kemampuannya, demi tercapainya tujuan pendidikan serta memberikan penghargaan terhadapnya seperti terungkap pada pernyataan berikut:

“Standar untuk penghargaan QTS merupakan pernyataan yang harus diketahui, dipahami dan mampu dilakukan oleh seorang guru yang sedang dilatih yang akan diberi penghargaan QTS. Mereka berkembang melalui sebuah proses konsultasi publik yang melibatkan peninjauan dan perkembangan inti, pijakan dan keterampilan lanjutan guru dan standar keempurnaan guru. (profesional standars for qualified teacher status and requirements for initial teacher training, revised 2008:

http://www.tda.gov.uk/upload/resources/pdf/p/professional_standars_2008.pdf)

Seorang guru profesional mengetahui betul tentang seluk beluk pendidikan dan pengajaran serta ilmu-ilmu lainnya. Tambahan lagi dia telah mendapatkan pendidikan khusus untuk menjadi guru dan memiliki keahlian

khusus yang diperlukan untuk jenis pekerjaan ini, maka sudah dapat dipastikan bahwa hasil usahanya akan lebih baik karena pekerjaan guru adalah pekerjaan profesional, maka guru harus memenuhi persyaratan sebagai berikut: 1) harus memiliki bakat sebagai guru; 2) harus memiliki keahlian sebagai guru; 3) memiliki kepribadian yang baik dan terintegrasi; 4) memiliki mental yang sehat; 5) berbadan sehat; 6) memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas, dan 7) guru adalah warga negara yang baik.

Volmer dan Mills (1966) mengemukakan bahwa pada dasarnya profesi adalah sebagai suatu spesifikasi dari jabatan intelektual yang diperoleh melalui studi dan training, bertujuan mensuplai keterampilan melalui pelayanan dan bimbingan pada orang lain untuk mendapatkan bayaran (fee) atau gaji. MC Cully (1969) pekerjaan profesional menuntut dipergunakannya teknik atau prosedur yang berlandaskan intelektualitas yang secara sengaja harus dipelajari kemudian secara langsung dapat diabadikan pada orang lain. Adanya landasan intelektualitas ini membedakan seseorang yang profesional dalam melakukan pekerjaan dituntut memiliki filosofi yang mantap dan penuh pertimbangan rasional.

Sedangkan Cogen (1953) menjelaskan bahwa profesi adalah suatu jabatan (*vocation*) dalam pelaksanaannya seseorang lebih dulu memperoleh ilmu pengetahuan teoritis secara struktur dengan cara belajar pada suatu jurusan yang relevan dengan profesi.

Syaiful Sagala (2000:1970) bahwa “profesionalisasi adalah proses suatu usaha menuju ke arah terpenuhi persyaratan suatu jenis model ideal berkemampuan, mendapat perlindungan, memiliki kode etik berkemampuan, memiliki kode etik profesionalisasi, serta upaya perubahan struktur jabatan sehingga dapat direfleksikan model profesional sebagai jabatan *elite*. Proses ini suatu model yang mengadopsi refleksi sosial suatu jabatan sehingga menjadi *titel* suatu profesi.

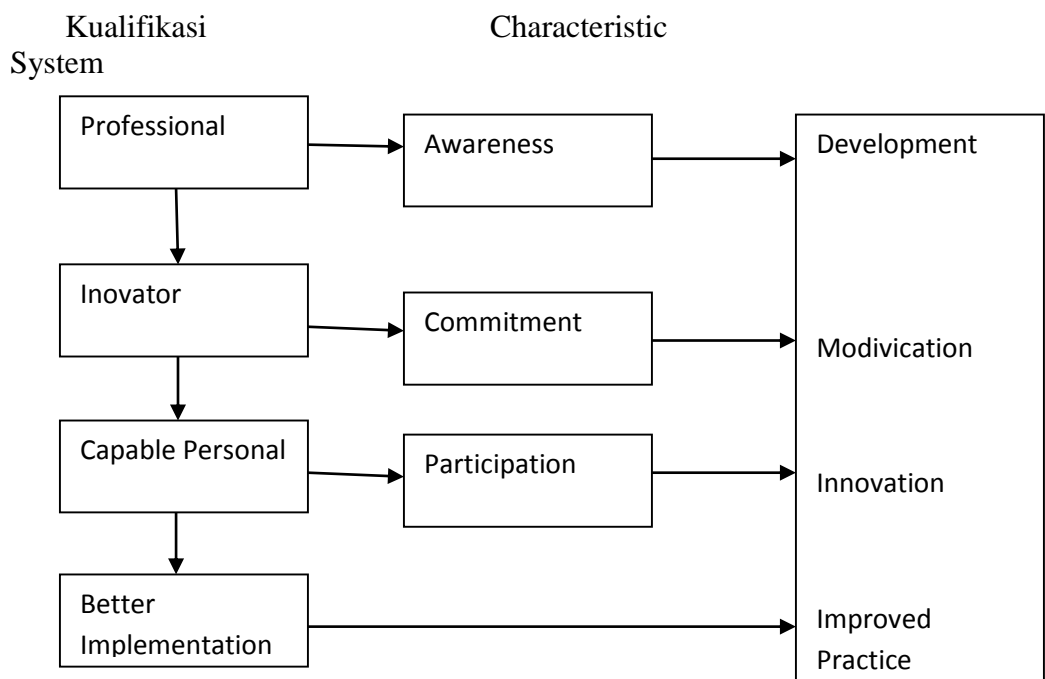
Abudin Nata mengharuskan profesi guru pada tiga hal, yaitu:

Pertama, seorang guru yang profesional harus menguasai bidang ilmu pengetahuan yang akan diajarkannya dengan baik. *Kedua*, seorang guru yang profesional harus memiliki kemampuan menyampaikan atau mengajarkan ilmu yang dimilikinya (transfer of knowledge) kepada peserta didiknya secara efektif dan efisien. *Ketiga*, seorang guru yang profesional harus berpegang teguh kepada kode etik profesional sebagaimana tersebut di atas.

Ibnul Muqaffa mengkategorikan (1403H) bahwa guru yang baik adalah guru yang mau berusaha memulai dengan mendidik dirinya, memperbaiki tingkah lakunya, meluruskan pikirannya dan menjaga kata-katanya terlebih dahulu sebelum menyampaikan kepada orang lain.

Sedangkan Imam Ghazali (tt) menyatakan bahwa “guru yang menyampaikan ilmu pengetahuan harus berhati bersih, berbuat dan bersikap yang terpuji”.

Pengembangan kemampuan guru dilihat dari segi kematangan profesionalitas tenaga kependidikan dan guru dapat divisualisasikan melalui gambar berikut:



Gambar 4.3 Diagram Tingkatan Kualifikasi Sistem Operation dengan Sistem Improvement (Syaiful Sagala, 2000:221)

Berdasarkan gambar di atas, kematangan guru dibedakan atas:

1. Untuk kebutuhan pengajaran dan menjamin kelancaran perputaran sistem diperlukan tenaga pengajar yang berkualitas.
2. Tenaga berkualitas adalah sebagai agen perubahan (*commited change agent*)
3. Tenaga profesional adalah pengembang sistem (*system developer*)

G. Kompetensi Guru PAI

Kompetensi (*competency*) secara bahasa berarti kemampuan atau kecakapan. Secara istilah kompetensi guru mempunyai banyak makna, Broke and Stone mengemukakan bahwa kompetensi guru sebagai ... *descriptive of qualitative nature of teacher behavior appears to be entirely*

meaningful...(kompetensi guru merupakan gambaran kualitatif tentang hakikat perilaku guru yang penuh arti). Sementara Charles E. Johnson mengemukakan bahwa: *competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition*, “kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan”. (Tabrani, 1995: 11)

Menurut Barlow, kompetensi guru adalah *the ability of a teacher to responsibly perform his or her duties appropriately*. (Muhibin Syah, 2005 : 229) Artinya, kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara bertanggung jawab dan layak. Gronczi dan Hager menjelaskan pengertian kompetensi sebagai “*an integrated view sees competence as a complex combination of knowledge, attitudes, skills, and values displayed in the context of task performance*”.(Suparlan, 2006 : 85). Kompetensi guru merupakan kombinasi kompleks dari pengetahuan, sikap, keterampilan, dan nilai-nilai yang ditunjukkan oleh guru dalam konteks kinerja tugas yang diberikan kepadanya.

Kompetensi sesungguhnya mempunyai arti yang sangat luas dan variatif. Dalam implementasinya, kompetensi disesuaikan dengan kebutuhan lembaga pengguna dan individu yang bersangkutan. Inti pokok dari kompetensi adalah ketentuan mengenai tugas-tugas pekerjaan yang dilakukan oleh individu, dan atau ketentuan tentang perilaku individu yang berhubungan dengan bagaimana individu mengerjakan pekerjaannya.

Whiddett dan Hollyforde (2003: 7) mendefinisikan kompetensi sebagai “*competencies are behaviours that individuals demonstrate when undertaking job-relevant tasks effectively within a given organizational context*”. Definisi ini menyebutkan bahwa kompetensi merupakan perilaku individu yang dapat dilihat pada waktu ia mengerjakan pekerjaannya.

Kajian mengenai kompetensi guru pernah dilakukan oleh Tim Kajian Staf Ahli Mendiknas Bidang Mutu Pendidikan. Dalam kajian tersebut mengungkapkan bahwa Kompetensi merupakan gambaran hakikat kualitatif dari perilaku seseorang. Pendapat Lefrancois (1995: 5) bahwa kompetensi merupakan kapasitas untuk melakukan sesuatu, yang dihasilkan dari proses belajar. Selama proses belajar stimulus akan bergabung dengan isi memori dan menyebabkan terjadinya perubahan kapasitas untuk melakukan sesuatu. Apabila individu sukses mempelajari cara melakukan satu pekerjaan yang kompleks dari sebelumnya, maka pada diri individu tersebut pasti sudah terjadi perubahan kompetensi. Perubahan kompetensi tidak akan tampak apabila selanjutnya tidak ada kepentingan atau kesempatan untuk melakukannya. Dengan demikian bisa diartikan bahwa kompetensi adalah berlangsung lama yang menyebabkan individu mampu melakukan kinerja tertentu.

Littrell (1984:310) menjelaskan hakikat kompetensi adalah “Kekuatan mental dan fisik untuk melakukan tugas atau keterampilan yang dipelajari melalui latihan dan praktik.”

Kompetensi jika dikaitkan dengan kompetensi guru adalah kekuatan mental dan fisik yang dimiliki oleh seorang guru untuk melakukan tugasnya dalam mengajar dan mendidik atau memberikan keterampilan kepada peserta didik melalui latihan dan praktik.

Menurut Mulyasa (2007), “Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalitas.

Pendapat para ahli di atas, kompetensi guru dirumuskan dalam Undang-Undang Guru dan Dosen no 14 tahun 2005 bahwa Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Cowell (1988: 95-101), mendefinisikan kompetensi sebagai suatu keterampilan/kemahiran yang bersifat aktif. Kompetensi dikategorikan mulai dari tingkat sederhana atau dasar hingga lebih sulit atau kompleks yang pada gilirannya akan berhubungan dengan proses penyusunan bahan atau pengalaman belajar, yang lazimnya terdiri dari: (1) penguasaan minimal kompetensi dasar, (2) praktik kompetensi dasar, dan (3) penambahan penyempurnaan atau pengembangan terhadap kompetensi atau keterampilan. Ketiga proses tersebut dapat terus berlanjut selama masih ada kesempatan untuk melakukan penyempurnaan atau pengembangan kompetensinya.

Departemen Pendidikan dan Latihan Australia Barat (*Department of Education and Training, Western Australia*) menentukan kerangka kompetensi untuk guru dengan menerbitkan *Competency Framework For Teachers*. Standar kompetensi guru ditentukan dalam tiga fase yang merupakan suatu kontinum dalam praktek pembelajaran. Standar kompetensi tersebut ditentukan sebagai berikut :

Fase pertama dengan lima tahap; *pertama*, melibatkan siswa dalam pengalaman belajar yang bertujuan dan bermakna; *kedua*, Memonitor, menilai, merekam dan melaporkan hasil belajar siswa; *ketiga*, melakukan refleksi kritis dari pengalaman profesionalnya agar dapat meningkatkan efektivitas profesi; *keempat*, Berpartisipasi dalam kebijakan kurikulum dan program kerjasama; *kelima*, membangun kemitraan dengan siswa, sejawat, orangtua, dan pihak lain yang membantu.

Fase kedua dilakukan dengan lima hal, *pertama*, memperhatikan gaya belajar dan kebutuhan siswa yang beragam dengan menerapkan berbagai bentuk strategi pembelajaran; *kedua*, menerapkan sistem penilaian dan

pelaporan yang komprehensif mengenai pencapaian hasil belajar siswa; *ketiga*, membantu berkembangnya masyarakat belajar; *keempat*, memberikan dukungan dalam kebijakan kurikulum dan program kerjasama; *kelima*, membantu belajar siswa melalui kemitraan dan kerjasama dengan warga sekolah. dan

Fase ketiga dengan lima kegiatan berikut; *pertama*, menggunakan strategi dan teknik pembelajaran sesuai kebutuhan individual siswa maupun kelompok secara responsif dan inklusif; *kedua*, menggunakan strategi penilaian dan pelaporan dengan konsisten secara responsif dan inklusif; *ketiga*, melibatkan diri dalam berbagai kegiatan belajar profesional yang mendukung berkembangnya masyarakat belajar; *keempat*, menunjukkan kepemimpinan dalam berbagai proses pengembangan sekolah termasuk perencanaan dan kebijakan kurikulum; *kelima*, membangun kerjasama dalam lingkungan komunitas sekolah.

Kerangka kompetensi tersebut dikembangkan oleh Departemen Pendidikan dan Pelatihan melalui konsultasi komprehensif dengan berbagai pihak, termasuk guru, organisasi profesi, lembaga pendidikan tinggi, *Australian Education Union*, dan para pemangku kepentingan lain.

Sebagai guru yang harus memiliki empat kompetensi, guru PAI yang dihasilkan oleh Jurusan PAI PTAI juga diharapkan mampu memiliki empat kompetensi tersebut yang dijabarkan berdasarkan telaah para ahli pendidikan adalah sebagai berikut:

a. Kompetensi Kepribadian

Kepribadian menjadi sarat mutlak yang harus dimiliki oleh seorang guru terutama guru PAI karena kepribadian seorang guru sangat berperan dalam membentuk kepribadian peserta didik. Sehingga pendidikan nasional yang bermutu diarahkan untuk pengembangan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab,” (BSNP, 2006:74).

Dengan demikian kompetensi kepribadian yang harus dimiliki guru meliputi: mantap, stabil, dewasa, arif dan bijaksana, berwibawa, berakhlak mulia, menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, mengevaluasi kinerja sendiri, dan mengembangkan diri secara berkelanjutan, (BSNP, 2006:88).

Lembaga pendidikan calon guru harus mampu menanamkan dan membentuk nilai-nilai kepribadian kepada calon guru, karena menurut Husain dan Ashraf (1979:107) bahwa dalam dunia modern ini lembaga pendidikan lebih memprioritaskan kepada bangunan, peralatan, perlengkapan dan materi dibandingkan pada kepribadian dan karakter guru dan peserta didik. Kemegahan gedung dan kecanggihan peralatan tidak diiringi dengan pembinaan kepribadian dan karakter guru/dosen dan staf.

Pentingnya kepribadian bagi calon guru karena esensi pembelajaran adalah perubahan perilaku. Guru akan mampu mengubah perilaku peserta didik jika dirinya telah menjadi manusia yang baik karena makna pendidikan adalah proses pembebasan peserta didik dari ketidakbenaran, ketidakjujuran dari buruknya hati, akhlak dan keimanan, (Mulayasa, 2008:1).

Gardner dan Cowell (1995:14) menyatakan bahwa “Satu karakteristik sekolah yang baik adalah bahwa kondisi moral gurunya tinggi. Kondisi moral tinggi berarti guru mempunyai rasa percaya diri dan entusiasme. Percaya diri berarti bahwa guru mengetahui ia dapat bekerja baik. Entusiasme berarti bahwa guru sungguh-sungguh ingin bekerja baik.”

Selain itu, guru ataupun calon guru harus memiliki kepribadian yang baik karena tugas utama guru adalah memperkokoh daya-daya positif yang dimiliki peserta didik agar mencapai tingkatan manusia yang seimbang (*al-'adalah*) sehingga perbuatannya mencapai tingkat perbuatan ketuhanan (*af'al ilahiyah*)-meminjam istilah Ibnu Maskawih. Sebagaimana Rasulullah yang digambarkan perilakunya oleh isteri beliau Sayidatina 'Aisyah “*Akhlakuhu al-Quran*” (Kepribadian beliau adalah al-Quran).

Menurut Suwito (2004:171-172) lembaga pendidikan guru harus mampu menghasilkan calon-calon guru yang paripurna dengan pengembangan nalar dan intelektual untuk mencapai keutamaan daya berpikir, dan untuk mencapai keutamaan daya nafsu dan daya berani adalah dengan memahami syariat-syariat Allah. Guru atau pun calon guru harus menyadari bahwa di atas orang yang pandai ada lagi yang lebih pandai darinya, sehingga guru atau pun calon guru tidak boleh sombong dengan ilmunya, merasa paling berilmu, paling benar, paling terampil, paling baik dan paling segala-galanya sehingga menganggap remeh dan rendah orang lain. Dalam hal ini, Allah mengingatkan dalam firman-Nya:

Kami tinggikan derajat orang yang Kami kehendaki; dan di atas tiap-tiap orang yang berpengetahuan itu ada lagi yang Maha Mengetahui,” (QS. Yusuf (12):76).

Kepribadian dalam keteladanan menjadi penting bagi guru atau calon guru karena poros utama sistem pendidikan adalah guru dengan beberapa alasan, *pertama*, guru tidak hanya menjadi manusia pembelajar (*man of learning*) namun juga harus menjadi manusia yang bermoral tinggi; *kedua*, guru harus menjadi manusia yang mampu menginspirasi orang lain untuk antusias pada moral dan etika yang dia katakan dan juga contohkan; *ketiga*, guru harus menjadi orang yang mengajarkan keyakinannya, tidak boleh ada kontradiksi antara apa yang dia ajarkan dengan keyakinan pribadinya,” (Husain dan Ashraf, 1979:107-108).

Bukan hanya keteladanan, sifat religius guru dan calon guru juga harus dimiliki, karena Whitehead (1957:26) menulis bahwa “Esensi pendidikan adalah menjadikan orang yang religius”.

Menurut al-Zarnuji (Afandi, 1993:92) bahwa guru atau calon guru harus memiliki kriteria sebagai berikut: *pertama*, sebagai seorang pembelajar, guru pembelajar akan memberikan ilmu yang luas, karena itu, pendidikan calon guru harus menghasilkan guru-guru yang memiliki keinginan untuk pendidikan seumur hidup. *Kedua*, saleh. Guru yang saleh akan menjaga siswanya, tidak hanya dalam aspek-aspek teknis kehidupan akademis, tapi juga kehidupan religiusnya. *Ketiga*, berpengalaman. Ini menunjukkan bahwa belajar mencakup proses berbagi pengalaman”.

Sifat yang harus dimiliki oleh seorang guru di atas sejalan dengan tujuan dari pendidikan Islam. Menurut Muhammad Quthb (1967:50) bahwa tujuan pendidikan Islam adalah membimbing manusia, sehingga ia selalu tetap berada dalam hubungan dengan Allah Swt.” Aspek tertinggi dari keberagamaan seseorang adalah saat seluruh aktivitas kehidupannya hanya didasari untuk meraih keridhaan Allah Swt. Maka, seorang guru yang religius pasti akan membimbing siswanya untuk memiliki kepribadian yang luhur dan utama, terutama akhlak pada Tuhan lalu akhlak pada sesama makhluk hidup di sekelilingnya. Ilmu akan hampa dan tiada manfaat-bahkan cenderung menghancurkan nilai-nilai kemanusiaan, jika tidak dimiliki oleh pribadi yang religius dan berakhlak.

Dari uraian di atas, menunjukan bahwa kompetensi kepribadian guru PAI tidak terlepas dari akhlak. Akhlak meliputi: (a) akhlak kepada diri sendiri, seperti istiqomah/komitmen, tanggungjawab terhadap tugas dan kewajibannya, keikhlasan dan pengorbanan yang tulus dan lain sebagainya; (b) akhlak kepada Allah SWT, seperti ketaatan terhadap perintah Allah SWT, dan menjadi teladan bagi peserta didiknya ; (c) akhlak kepada sesama manusia, seperti cara bergaul, berkomunikasi, toleransi, tolong-menolong, dan lain sebagainya; dan (d) akhlak kepada alam sekitar seperti menjaga kebersihan, mencintai lingkungan dan merawat alam dari segala yang akan merusaknya.

Dari uraian di atas, indikator kompetensi kepribadian calon guru PAI disimpulkan dalam PP Nomor 19 Tahun 2005 yaitu sebagai berikut:

- (1) bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia. (2) menampilkan diri sebagai pribadi jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (3) menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa; (4) menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru dan rasa percaya diri; (5) menjunjung tinggi kode profesi guru.

Etos kerja pun merupakan kepribadian yang perlu dimiliki oleh seorang guru atau calon guru; sebagaimana kesuksesan dakwah Rasulullah SAW adalah karena etos kerja yang telah dimilikinya; seperti sebagai berikut:

Pertama, Rasul selalu bekerja dengan cara terbaik, profesional, dan tidak asal-asalan. Beliau bersabda, "*Sesungguhnya Allah menginginkan jika salah seorang darimu bekerja, maka hendaklah meningkatkan kualitasnya*". *Kedua*, dalam bekerja Rasul melakukannya dengan manajemen yang baik, perencanaan yang jelas, pentahapan aksi, dan adanya penetapan skala prioritas. *Ketiga*, Rasul tidak pernah menyia-nyiakan kesempatan sekecil apapun. "*Barangsiapa yang dibukakan pintu kebaikan, hendaknya dia mampu memanfaatkannya, karena ia tidak tahu kapan ditutupkan kepadanya*," demikian beliau bersabda. *Keempat*, dalam bekerja Rasul selalu memperhitungkan masa depan. Beliau adalah sosok yang *visioner*, sehingga segala aktivitasnya benar-benar terarah dan terfokus. *Kelima*, Rasul tidak pernah menanggukuhkan pekerjaan. Beliau bekerja secara tuntas dan berkualitas. *Keenam*, Rasul bekerja secara berjamaah dengan mempersiapkan (membentuk) tim yang solid yang percaya pada cita-cita bersama. *Ketujuh*, Rasul adalah pribadi yang sangat menghargai waktu. Tidak berlalu sedetik pun waktu, kecuali menjadi nilai tambah bagi diri dan umatnya. Dan yang terakhir, Rasulullah SAW menjadikan kerja sebagai aktualisasi keimanan dan ketakwaan. Rasul bekerja bukan untuk menumpuk kekayaan duniawi. Beliau bekerja untuk meraih keridhaan Allah SWT. Inilah kunci terpenting.

b. Kompetensi Pedagogik Calon Guru PAI

Kompetensi pedagogik berhubungan dengan kemampuan/keterampilan guru atau calon guru dalam berkomunikasi dan memahami kondisi lingkungan pembelajaran.

Joseph Fischer (t.th:117) menulis bahwa "Pendidikan adalah penanaman pengetahuan, keterampilan, nilai, dan perilaku melalui prosedur-prosedur yang standar".

Prosedur-prosedur yang standar tersebut berkaitan erat dengan kompetensi pedagogik yang merupakan kemampuan guru atau calon guru dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi:

- (a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (b) pemahaman terhadap peserta didik; (c) pengembangan kurikulum/silabus; (d) perancangan pembelajaran; (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) evaluasi hasil belajar; dan (g) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya, (BSNP, 2006:88).

Guru ataupun calon guru harus memahami hakikat pendidikan dan konsep-konsep yang terkait dengan hal tersebut. Seperti konsep pendidikan seumur hidup, fungsi dan peran pendidikan dalam pembangunan, pendidikan dalam keluarga dan masyarakat, pendidikan dalam pemberdayaan potensi manusia dalam pengelolaan sumber daya alam dan lain sebagainya.

Pemahaman yang benar tentang konsep-konsep tersebut akan membuat guru atau calon guru sadar posisi strategisnya di tengah-tengah masyarakat dan perannya yang besar bagi upaya pencerdasan generasi bangsa. karena itulah, guru atau calon guru harus memiliki pemahaman wawasan atau landasan kependidikan.

Selain itu, guru juga perlu memiliki pemahaman terhadap peserta didik. Horowitz, et al. (Darling-Hammond dan Bransford, 2005:88) dalam *Education Teachers for Developmentally Appropriate Practice*, menjelaskan tentang kriteria guru yang baik dan efektif dengan panjang lebar berikut ini:

“Guru yang baik memahami bahwa mengajar bukan sekedar berbicara, dan belajar bukan sekedar mendengarkan. Guru yang efektif mampu menunjukkan bukan hanya apa yang ingin mereka ajarkan, namun juga bagaimana siswa dapat memahami dan menggunakan pengetahuan dan keterampilan baru. Selanjutnya, mereka tahu apa yang dibutuhkan siswa, maka mereka memilih tugas-tugas yang produktif, dan mereka menyusun tugas-tugas itu melalui cara yang menimbulkan pemahaman. Akhirnya, mereka memantau keterlibatan siswa di sekolah, belajar produktif, dan tumbuh sebagai anggota masyarakat yang kooperatif dan bijaksana yang akan bisa berpartisipasi di masyarakat”.

Guru ataupun calon guru harus mengenal dan memahami peserta didik dengan baik, memahami tahap perkembangan yang telah dicapainya, kemampuan-kemampuannya, keunggulan dan kekurangannya, hambatan yang dihadapi serta faktor-faktor dominan yang mempengaruhinya,” (Sukmadinata, 2006:197).

Untuk dapat melakukan hal tersebut, guru atau calon guru perlu memahami perkembangan anak dan bagaimana hal itu berpengaruh. Belajar dapat mengarahkan perkembangan anak ke arah yang positif. Lang dan Evans (2006:1) menulis tentang guru efektif, “adalah pembicara yang baik, yang mengetahui dan memahami peserta didiknya, menghargai perbedaan, dan menggunakan beragam variasi pengajaran dan aktivitas. Kelas mereka menarik dan menantang serta penilaian diletakkan secara adil, karena terdapat beragam cara yang dapat siswa tunjukkan terhadap apa yang telah mereka pelajari. Guru merupakan *organisator* pertumbuhan pengalaman siswa”.

Guru atau calon guru juga harus memahami keragaman peserta didik, keragaman di kelas lebih kompleks. Keragaman memiliki beberapa dimensi. “Siswa berbeda dalam gaya belajar, usia, kemampuan, ras, asal geografis, jenis kelamin, pilihan seksual, status ekonomi, pengaruh budaya, kesehatan, pengaruh agama, pengaruh keluarga, pengaruh yang lain, dan modal belajar,” (Lang dan Evans, 2006:60).

Guru juga harus mampu mengembangkan kurikulum/silabus. Menurut Miller dan Seller (1985:12) proses pengembangan kurikulum mencakup tiga hal:

- (a) Menyusun tujuan umum dan tujuan khusus
- (b) Mengidentifikasi materi yang tepat, orientasi sosial, psikologis, filosofis, minat siswa, dan kegunaan adalah beberapa kriteria yang bisa digunakan. Kriteria yang digunakan akan menunjukkan orientasi kurikulum;
- (c) Memilih strategi belajar-mengajar; strategi dapat dipilih menurut beberapa kriteria, yaitu: orientasi, tingkat kompleksitas, keahlian guru, dan minat siswa. Dalam posisi transmisi, mengajar harus terstruktur, spesifik, dan bisa diulang. Orientasi transaksi fokus pada strategi yang mendorong penyelidikan. Dalam posisi transformasi, strategi mengajar disesuaikan untuk membantu siswa membuat hubungan antara dunia luar dan dunia dalam mereka; maka, teknik-teknik seperti penulisan jurnal dan meditasi digunakan.

Menurut Naegie (2002:8) bahwa guru efektif mengatur kelas mereka dengan prosedur-prosedur yang mereka telah menyiapkannya. Di hari pertama masuk kelas, mereka telah memikirkan apa yang mereka ingin siswa lakukan dan bagaimana hal itu harus dilakukan”. Jika guru memberi tahu siswa sejak awal bagaimana guru mengharapkan mereka bersikap dan belajar di kelas, guru menegaskan otoritasnya, maka mereka akan serius dalam belajar.

Guru mengetahui apa yang akan diajarkannya pada siswa. Guru menyiapkan metode dan media pembelajaran setiap akan mengajar. Perancang pembelajaran menimbulkan dampak positif berikut ini: *pertama*, siswa akan selalu mendapat pengetahuan baru dari guru; tidak akan terjadi pengulangan materi yang tidak perlu-yang bisa mengakibatkan kebosanan siswa dalam belajar. Pengulangan materi perlu sebatas untuk penguatan.

Kedua, menumbuhkan kepercayaan siswa pada guru, sehingga mereka akan senang dan giat belajar. Guru yang baik akan memotivasi siswa untuk meneladani kebaikan dan kedisiplinannya, meskipun siswa itu tidak mengatakannya pada guru. Perbuatan guru lebih efektif mendidik siswa dibanding perkataannya.

Ketiga, belajar akan menjadi aktivitas yang menyenangkan dan ditunggu-tunggu oleh dan bagi siswa, karena mereka merasa tidak akan sia-sia datang belajar ke kelas.

Menurut Ibnu Khaldun (Ahmad, 1975:300) bahwa “ilmu-ilmu pengetahuan dalam kaitannya dengan proses pendidikan, sangat tergantung pada guru dan bagaimana mereka menggunakan berbagai metode yang

tepat dan baik. Oleh karena itu, guru wajib mengetahui manfaat dari metode yang digunakan”.

Selain memahami metode pembelajaran dengan baik, guru juga harus memahami tiga prinsip pembelajaran, yaitu “hubungan (*contiguity*), pengulangan, dan penguatan,” (Gagne, Briggs dan Wager, 1992:7-8).

Pertama, adanya hubungan, bahwa kondisi pendorong harus dihadirkan secara bersamaan dengan respon yang diinginkan. *Kedua*, adanya pengulangan, bahwa kondisi pendorong dan responnya harus diulang, atau dipraktikkan, agar pembelajaran berkembang dan ingatan lebih kuat. *Ketiga*, adanya penguatan. Belajar tentang aktivitas baru bisa menguatkan ketika aktivitas tersebut diikuti oleh ungkapan kepuasan-salah satunya melalui pemberian hadiah.

Menurut Mulyasa (2007:75-76), secara pedagogis, kompetensi guru dalam mengelola pembelajaran perlu mendapat perhatian yang serius. Hal ini penting karena pendidikan di Indonesia dinyatakan kurang berhasil oleh sebagian masyarakat, dinilai kering dari aspek pedagogis, dan sekolah tampak lebih mekanis sehingga peserta didik cenderung kerdil karena tidak mempunyai dunianya sendiri”.

Horowitz, et al menjelaskan bahwa “Guru yang memahami perkembangan anak dalam belajar akan efektif di kelas, yaitu dalam proses belajar-mengajar,” (Darling-Hammond dan Bransford, 2005:89).

Belajar akan berhasil jika guru memberikan kesempatan pada peserta didik untuk bertanya. Menurut Geoff Petty (2004:37), “Belajar akan gagal, kecuali: siswa dapat bertanya pada guru untuk memecahkan ketidakjelasan atau mengklarifikasi kesulitan; guru memberikan beberapa umpan balik tentang pemahaman siswa”.

Karena itulah, kompetensi pedagogik, guru atau calon guru harus mampu melaksanakan pembelajaran yang mendidik dan dialogis. Mengajar adalah proses dua arah, yaitu peserta didik dapat mengklarifikasi hal-hal yang belum dipahaminya dari apa saja yang sedang disampaikan guru di dalam kelas.

Demikian pula belajar harus aktif. “Peserta didik tidak boleh menjadi penerima yang pasif terhadap apa yang diajarkan, dia harus terlibat dalam proses belajar. Artinya, kita tidak hanya bercerita namun memfasilitasi pembelajaran, membantu siswa belajar untuk diri mereka sendiri,” (Blenkin dan Kelly, 1981:54).

Walls, Nardi, Von Minden, dan Hoffman (2002) sebagaimana dikutip oleh Lang dan Evans (2006:2-4) saat meneliti karakteristik guru yang efektif dan tidak efektif, menemukan lima tema utama yaitu sebagai berikut:

(a) lingkungan emosional: ramah, bersahabat, dan perhatian; (b) keterampilan guru: teratur, siap dan jelas; (c) motivasi guru: perhatian pada pengajaran dan pembelajaran, dan antusias; (d) partisipasi peserta didik: membuat aktivitas yang melibatkan peserta didik dalam pembelajaran yang *autentik*, pertanyaan yang interaktif dan diskusi; (e) peraturan dan penilaian: mampu mengatur kelas, perhatian pada keluhan siswa, peraturan dan penilaian yang adil, mewajibkan dan mempertahankan standar tinggi pada tingkah laku dan tugas akademik.

Asari (1993:125) berpendapat bahwa “Peserta didik yang dikuasai karakter buruk, maka proses pendidikan karakter harus menghadapinya, mengontrolnya, dan secara perlahan menggantikannya dengan karakter yang diharapkan”. Guru tidak boleh menyerah dan membiarkan siswa tersebut, tapi menghadapinya dengan pembelajaran yang mencerahkan dan menunjukkan sikap guru yang menyayangi semua siswa, apa pun keadaan kepribadian dan fisik mereka.

Guru yang memiliki kompetensi pedagogik harus mampu membuat evaluasi belajar yang dapat dijadikan perbaikan dalam setiap proses pembelajaran, sehingga terjadi peningkatan yang berkelanjutan dalam proses belajar-mengajar. Ada lima alasan prinsip mengapa penilaian merupakan bagian penting dari proses pengajaran,” (Stiggin, 1994:viii).

Pertama, penilaian kelas menegaskan pada siswa tentang hasil yang kita inginkan-ia menegaskan pentingnya meraih sasaran. Kedua, penilaian kelas menyediakan dasar informasi untuk siswa, orang tua, guru, pimpinan dan pembuat kebijakan. Ketiga, penilaian kelas memotivasi siswa untuk mencoba-atau tidak mencoba. Keempat, penilaian kelas menyaring siswa di dalam atau di luar program, memberi mereka akses pada pelayanan khusus yang mereka butuhkan. Kelima, penilaian kelas menyediakan dasar evaluasi guru dan pimpinan. Penilaian kelas akan berjalan dengan baik apabila mengikuti tujuh prinsip penilaian.

Pendidik harus mampu mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Dengan demikian pendidik sebagai agen pembelajaran (*learning agent*) yakni sebagai fasilitator, motivator, pemacu dan pemberi inspirasi belajar bagi peserta didik,” (BSNP, 2006:87).

Pentingnya kompetensi pedagogik bagi guru, Sheikh (2003:81) menyatakan sebagai berikut:

Guru bukanlah seorang manusia –dalam pengertian status, guru adalah pembuat manusia. Ia membimbing takdir mereka pada tujuan akhir mereka”. Peran guru yang sangat besar dan penting itu menuntut tanggung jawab guru untuk menjadi pribadi yang

memiliki pengetahuan yang luas, keterampilan yang beragam, dan moral yang tinggi. Kecuali itu, yang terpenting guru menyadari peran besarnya tersebut, sehingga dalam menjalankan tugasnya penuh tanggung jawab, kesungguhan, dan persiapan yang matang.

Dengan demikian dari uraian di atas, bahwa kompetensi paedagogik guru sebagaimana yang dikehendaki Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) meliputi

(a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (b) pemahaman terhadap peserta didik; (c) pengembangan kurikulum/silabus; (d) perancangan pembelajaran; (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) evaluasi hasil belajar; dan (g) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya, (BSNP, 2006:88).

Kompetensi pedagogik dalam literatur pendidikan Islam lebih dikenal dengan metode *tabligh* (metode dakwah), yaitu bagaimana seorang guru mampu menyampaikan materi-materi agama yang tidak hanya membuat peserta didik memahami apa yang disampaikan tetapi juga membuat peserta didik mengamalkan apa yang telah disampaikan. Seorang guru PAI yang mengajarkan shalat tidak sekedar membuat peserta didik faham dan mengerti rukun-rukun shalat tetapi bagaimana mereka pula termotivasi untuk menunaikan shalat sebagai kewajiban mereka.

Dengan demikian, kompetensi pedagogik (tablig) yang harus dimiliki oleh seorang guru PAI adalah memahami betul kondisi peserta didik, seperti latar belakang peserta didik, kondisi lingkungan keagamaan peserta didik, madzhab fiqh yang dianut oleh peserta didik dan lain sebagainya. Selain itu, guru PAI harus memahami berbagai macam metode dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, seperti mengetahui hadiah dan hukuman yang mendidik, metode permainan yang mendidik, dan lain sebagainya. Hal ini sebagaimana telah dicontohkan oleh guru terbaik sepanjang kehidupan manusia yaitu Rasulullah Muhammad SAW.

Penjabaran kompetensi pedagogik dalam PP Nomor 19 Tahun 2005 adalah sebagai berikut: (1) menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual; (2) menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik; (3) menguasai kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan PAI; (4) terampil melakukan kegiatan pengembangan yang mendidik; (5) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik; (6) memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki; (7) berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik; (8) terampil melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar; (9)

memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran; dan (10) melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran;

c. Kompetensi Profesional

Profesional dalam bekerja/mengajar diisyaratkan dalam al-Quran maupun Sunnah Nabi. Al-Quran menuntut kita agar bekerja dengan penuh kesungguhan, apik dan bukan asal kerja. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. Al-An'am {6}:135, *"Katakanlah: 'Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, sesungguhnya akupun berbuat (pula). Kelak kamu akan mengetahui, siapakah (diantara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan.'"*

Profesional dalam ayat tersebut, ulet, tekun, komitmen dan bersungguh-sungguh. Profesional dalam ayat lain juga pandai menjaga dan berpengetahuan sebagaimana firman Allah berikut ini:

"Dan raja berkata: 'Bawalah Yusuf kepadaku, agar aku memilih dia sebagai orang yang rapat kepadaku'". Maka tatkala raja telah bercakap-cakap dengan dia, dia berkata: 'Sesungguhnya kamu (mulai) hari ini menjadi seorang yang berkedudukan tinggi lagi dipercaya pada sisi kami'. Berkata Yusuf: 'Jadikanlah aku bendaharawan negeri (Mesir); sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan,'" (QS. Yusuf [12]:54-55).

Rasulullah SAW juga menjelaskan profesional adalah teliti dalam bekerja, sebagaimana sabda beliau dalam hadits riwayat Thabrani berikut ini, *"Sesungguhnya Allah mencintai saat salah seorang diantara kalian mengerjakan suatu pekerjaan dengan teliti,"* (Bek, t.th:40). Teliti dalam bekerja merupakan salah satu ciri profesional.

Lieberman menjelaskan bahwa profesionalisme adalah satu format kebebasan yang tidak hanya dirundingkan; namun harus diraih. Para guru sendiri seharusnya tidak hanya dimungkinkan bisa meraihnya; mereka harus diyakinkan bahwa tugas-tugas dalam pekerjaan mereka dapat terpenuhi hanya dalam standar-standar profesional, kondisi-kondisi dan norma-norma," (Bradley, et al, 1994:v).

Menurut Morley dalam *Recent Developments in In-Service Education and Training for Teachers: Where Have We Been and Where Are We Going?*, *"Profesionalitas memerlukan sebuah pemahaman tentang proses-proses belajar, motivasi dan gairah untuk tumbuh, dan kesanggupan untuk menemukan cara-cara tentang melakukan hal yang lebih baik,"* (Bradley, et al., 1994:15).

Menurut Hammerness, et al. (Darling-Hammond dan Bransford, 2005:361) dalam *How Teachers Learn and Develop* menjelaskan tentang

kemampuan guru yang ahli bahwa “Guru yang ahli mampu melakukan beragam aktivitas tanpa harus berhenti dan berpikir bagaimana melakukan hal itu”.

Dengan demikian, senada dengan paparan para ahli pendidikan, kompetensi profesional meliputi (a) konsep, struktur dan metode keilmuan/teknologi/seni yang koheren dengan materi ajar, (b) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antar mata pelajaran yang terkait; (d) penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (e) kompetisi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional (BSNP,2006:88).

Kompetensi profesional guru PAI dalam hal ini adalah kemampuan guru PAI terhadap bahan ajar yang diampunya. Bahan ajar PAI meliputi: (a) Akidah Akhlak; (b) QuranHadits; (c) Fiqh dan (d) Sejarah Kebudayaan Islam.

Secara umum kompetensi guru PAI meliputi (1) menguasai seluruh materi di atas, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu seperti tafsir, hadits, bahasa Arab dan lain sebagainya; (2) menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran tersebut; (3) mengembangkan materi pembelajaran PAI secara kreatif; (4) mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif; (5) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Hakikat dari kemampuan profesional guru PAI adalah kemampuan terhadap pemahaman materi-materi agama yang telah memberikan pencerahan terhadap pengetahuan dan teknologi Eropa abad pertengahan. Sebagaimana Hitty yang dikutip oleh Azyumardi (: 23) menjelaskan:

“Umat Islam telah menulis salah satu bab yang paling cerdas dalam sejarah intelektual Eropa abad pertengahan antara abad VIII dan permulaan abad X. Bahwa orang-orang Arab adalah para pembawa obor kebudayaan dan peradaban ke seluruh dunia. Lebih dari itu, kebudayaan dan peradaban tersebut diperbaharui, dilengkapi dan disebarkan dengan cara yang melahirkan Renaisans Eropa Barat. Dalam semua hal ini, bangsa Arab memiliki andil yang besar”.

Dengan demikian, kompetensi profesional yang harus dimiliki oleh guru PAI diharapkan akan melahirkan peradaban dunia dalam ilmu pengetahuan yang pernah digagas oleh para ulama pendidikan Islam di masa lampau.

d. Kompetensi Sosial

Sebagai agama, Islam sangat memperhatikan hubungan sosial, hal ini terbukti bahwa ajaran-ajaran Islam selalu berdampak bagi sosial seperti

shalat berjamaah, puasa, zakat dan haji. Dengan demikian, Islam merupakan agama yang memperhatikan hubungan sosial antar masyarakat.

Menurut Sukmadinata (2006:193), “Diantara kemampuan sosial dan personal yang paling mendasar yang harus dikuasai guru adalah idealisme, yaitu cita-cita luhur yang ingin dicapai dengan pendidikan”.

Kompetensi sosial guru menurut Mulyasa dapat dilakukan dengan banyak cara diantaranya adalah diskusi, bermain peran dan kunjungan langsung ke masyarakat dan lingkungan sosial yang beragam”.

Kompetensi sosial, meliputi: (a) berkomunikasi lisan dan tulisan; (b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (c) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik; dan (d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar, (BSNP, 2006:88).

Kompetensi sosial PAI sangat tidak diragukan lagi bagaimana peran mereka terhadap masyarakat, madrasah-madrasah, masjid-masjid dan sarana-sarana pendidikan Islam di masyarakat sudah banyak dikendalikan oleh mereka. Namun sangat disayangkan jika para calon guru PAI tidak mampu beradaptasi dan berkomunikasi dengan masyarakat.

Kompetensi sosial adalah hakikat ibadah secara *hablum min Allah* dan *hablum min al-nas*. Dalam ibadah ada dua ikatan yang harus diperhatikan oleh seorang hamba, yaitu hubungan baik dengan Allah (*hablum min Allah*) dan hubungan baik dengan manusia (*hablum min al-Nas*). Rasulullah Saw menjelaskan barangsiapa tidak berterimakasih kepada manusia, dipastikan ia tidak bersyukur kepada Allah. Dengan demikian, *hablum min al-nas* menjadi syarat mutlak menjalin baik dengan Allah Swt.

Bahkan dalam firman Allah SWT bahwa *manusia diliputi kehinaan di mana saja mereka berada, kecuali jika mereka berpegang teguh kepada tali (agama) Allah dan tali (perjanjian) dengan manusia.*” (QS. Ali-Imran:112).

Hablum minallah dan *hablum minannas* menjadi syarat mutlak yang harus dimiliki oleh seorang guru PAI. *Hablum minallah* adalah melaksanakan seluruh perintah-perintah Allah SWT dan menjauhkan seluruh larangan-larangan-Nya. Sedangkan *hablum minannas* adalah menjalin hubungan baik sesama manusia, memberikan kebaikan, memenuhi kebutuhan masyarakatnya dan saling tolong-menolong dalam kebaikan.

Kompetensi sosial sebagaimana telah dijabarkan dalam PP No 19 Tahun 2005 adalah sebagai berikut: (1) bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif, karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi. (2) berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan

sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat. (3) beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya. (4) berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

Bersikap inklusif artinya bersikap terbuka terhadap berbagai perbedaan yang dimiliki oleh peserta didiknya. Sedangkan sikap objektif, seorang guru dituntut untuk bertindak objektif baik dalam penilaian maupun dalam memberikan bimbingan atau pendidikan. Selain itu, calon guru PAI perlu memiliki kemampuan komunikasi secara efektif, empatik dan santun kepada peserta didiknya, orang tua dan masyarakatnya dan mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya.

Daftar Pustaka

....., (1989). *Al-Quran dan Terjemahnya*. Saudi Arabia: Khadim al Haramain asy Syarifain.

Abbas, Syahrizal. (2009). *Manajemen Perguruan Tinggi: Beberapa Catatan*. Jakarta: Prenada Media Group.

Akdon dan Hadi, S. (2005). *Aplikasi dan Metode Penelitian untuk Administrasi dan Manajemen*. Bandung: Dewa Ruci.

Akdon, (2007) *Strategic Management For Educational Management*, Bandung: Alfabeta.

Ali, Mohammad. (2009). *Pendidikan Untuk Pembangunan Nasional Menuju Bangsa Indonesia yang Mandiri dan Berdaya Saing Tinggi*, Bandung: PT. Imperial Bhakti Utama.

Amir, Jusuf, Feisal. (1995). *Reorientasi Pendidikan Islam*. Jakarta: Gema Insani Press.

Anderson, Orin W., David R. Krathwol. (2001). *A Taxonomi for Learning, Teaching and Assesing: A Revision of Bloom, Tanonomy of Educational Objective*. (New York: Longman.

Anwar, Idochi. (2000). *Administrasi Pendidikan Teori, Konsep dan Issu*. Bandung:PPS UPI.

Ariani, W. Dorothea. (2003). *Manajemen Kualitas, Pendekatan Sisi Kualitatif*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Arthur Levine. (2006). *“Educating School Teachers.”* Executive Summary. Available:[http://www.edschools.org/teacher report.htm](http://www.edschools.org/teacher%20report.htm)

Aubrey H. Wang, Ashaki B. Coleman, Richard J. Coley, and Richard P. Phelps. (2003). *Preparing Teachers Around The World*. New Jeresey: Policy Information Center.

Azra, Azyumardi. (2000). *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Jakarta: Wacana Ilmu Logos.

Azra, Azyumardi. (1998). *Esei-esei Intelektual Muslim dan Pendidikan Islam*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu

Azra, Azyumardi. (2002). *Paradigma Baru Pendidikan Nasional: Rekonstruksi dan Demokratisasi*. Jakarta: Buku Kompas.

Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi. (2005). *Pedoman Evaluasi Diri Program Studi*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, BAN PT.

Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (2007). *Buku VI Matriks Penilaian Portofolio Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, BAN PT.

Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (2008). *Buku 2 Standar dan Prosedur Akreditasi*. Departemen Pendidikan Nasional, BAN PT.

Banghart, Frank W., and Albert Trull, Jr., (1973). *Educational Planning*. New York: The Macmillan Company.

Bardach, Eugene. (2005). *A Practical Guide for Policy Analysis-The Eightfold Path to More Effective Problem Solving*. Washington D.C: CQ Press, Second Edition.

Birnbaum, Robert. (1983). *Maintaining Diversity In Higher Education*. San Francisco-Washington-London: Jossey-Bass Publisher.

Bogdan, Robert, C., & Sari Knopp Biklen. (1982). *Qualitative Research for Education; an Introduction to Theory and Methods*, Boston: Allyn and Bacon, inc.

Boyd, Don, *Teacher Preparation and Student Achievement* (2008), University at Albany, journal.

Bransford, John, Darling-Hammond, Linda dan Lepage, Pamela. (2005). Introduction in Darling-Hammond, Linda, and Bransford, John. *Preparing teachers for a changing world what teachers should learn and be able to do*. San Francisco: Josseybass.

Brookover, W.B., dkk. (1982). *Creating Effective Schools: An In Service Program for Enhancing School Learning Climate and Achievement*. Holmes Beach, Florida: Learning Publications, Inc.

Bryson, John M. (1991). *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations, A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Buku 2 Standar dan Prosedur Akreditasi. Kementerian Pendidikan Nasional. Jakarta

Burhanuddin. (1994). *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Cameron. And Quinn. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Reading. Mass: Addison Wesley.

Carver, F.D & T.J. Sergiovanni. (1969). *Organizations and Human Behavior. Focus on Schools*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Cortada, James, W., (1996). *Total Quality Management, Terapan dalam Manajemen Sistem Informasi*. Yogyakarta: Andi.

Creech, Bill. (1996). *The Five Pillars of TQM*. Alih Bahasa Alexander Sindoro. Jakarta: Binarupa Aksara.

Daradjat, Zakiah. (1992). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.

Darling, Linda dan Sykes, Gary Hamond (1999). *Teaching as The Learning Profession Handbook of Policy and Practice*, United State: Jossey-Bass.

David, Fred R. (2006). *Strategic Management: Manajemen Strategis-Konsep*, Penerjemah Dono Sunardi, Jakarta: Salemba Empat.

Dhofir, Zamakhshari. (1982). *Tradisi Pesantren*, Jakarta: LP3ES.

Diah. (2001). *Manajemen Sistem Pengembangan Sumber Daya Dosen Sebagai Penjamin Mutu di Perguruan Tinggi*. Disertasi. Bandung: UPI.

Diknas. (2003). *Pedoman Penjaminan Mutu (Quality Assurance) Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Dirjen Dikti Diknas.

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. (2003). *Pedoman Penjaminan Mutu (Quality Assurance) Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Depdiknas.

Direktur Pembinaan Akademik dan Kemahasiswaan Direktorat Jenderal Pendidikan tinggi. (2005). Buku VI Suasana Akademik, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

Direktur Pembinaan Akademik dan Kemahasiswaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. (2005). Buku II Kurikulum Program Studi. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

Direktur Pembinaan Akademik dan Kemahasiswaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. (2005). Buku III Sumber Daya Manusia (Dosen dan Tenaga Penunjang). Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

Dirgantoro, Crown. (2001). *Manajemen Strategik; Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: Grasindo.

Duderstadt, James J. (2003). *A University For The 21 st Century*. The United States of America: The University of Michigan Press.

Dunn, William N. (2000). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Penerjemah, Drs. Samodra Wibawa, MA. Dkk. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, Edisi Kedua.

Edwards III, G. C., (1980), *Implementing Public Policy*, Washington, John Hopkins University.

Engkoswara. Dan Danny Meirawan. (2007). *Revitalisasi Budaya Bangsa Menuju Indonesia Modern dan Sejahtera 2020*. Bandung: Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia.

Fakry, Muhammad Gaffar. (1987). *Visi: Suatu Inovasi dalam Proses Manajemen Strategik Perguruan Tinggi. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar*, Bandung: IKIP Bandung.

Fakry, Muhammad, Gaffar. (1984). *Performance Based Teacher Educational: Suatu Alternatif Dalam Pembaharuan Guru*. Bandung: IKIP Bandung.

Fattah, Nanang. (1999). *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Feigenbaum, A.V. (1989). *Kendali Mutu Terpadu. Edisi Ketiga Jilid I* (Terjemahan). Jakarta: Erlangga.

Fildman, Daniel C., dan Arnold Hugh A. (1986). *Organizational Behavior*. New York: McGraw, Hill Book Company.

Fortunate, R.T & Wadded, D.G. (1988). *Personnel Administration in Higher Education: Handbook of Faculty and Staff Personnel Practices*. Sanfransisco California: Jossey bass Inc. Publisher.

Gaspersz, Vincent. (2005). *CFPIM, CIQA, ISO 9001:2000 And Continual Quality Improvement*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Hamalik, Oemar. (2002). *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Handayaniingrat, Suwarno. (1988). *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung.

Harahap, Syahrin. (2006). *Penegakan Moral Akademik di Dalam dan Luar Kampus*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Harold, Koontz. & Cyril O'Donnel. (1995). *Principles of Management*. New York: Mc Graw Hill.

Hasbiyallah, Ujang Suyatman, Eko Retnadi. (2009) Book Review "A University For The 21 st Century (James J. Duderstadt, 2003. The United States of America: The University of Michigant Press). Mata Kuliah Analisis Kebijakan Pengembangan Pendidikan Tinggi. Dosen: Muhammad Fakry Gaffar. Dan Akdon. Program Studi S3 Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia Bandung.

Hedwig, Rinda, dan Gerardus Polla. (2006). *Model Sistem Penjaminan Mutu dan Proses Penerapannya di Perguruan Tinggi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Hradesky, J. (1995). *Total Quality Management Handbook*. New York: McGraw-Hill.

Hunger J., David dan Wheelen, Thomas L., (2001). *Strategic Management and Business Policy*. Addison-Wesley Publishing, Co.

Hunger J., J. David & Thomas L. Wheelen. (1996). *Strategic Management* diterjemahkan Julianto Agung, 2001. Manajemen Strategis. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.

Indrajit, R. Eko & R. Djokopranoto. (2006). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta: CV. Andi.

Ishikawa, K. (1988). *Teknik Penuntun Pengendalian Mutu*. Terjemahan. Jakarta: Mediatama Sarana Perkasa.

Ishikawa, K. (1990). *Pengendalian Mutu Terpadu*. Terjemahan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Jackson, Norman dan Lund, Helen (2000). *Benchmarking for Higher Education*. New York: Open University Press.

Jalal, Fasli. Dan Dedi Supriyadi. (2001). *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adi Cita.

Jannah, Fathul. (2009). *Manajemen Akademik Lembaga Pendidikan Tinggi Islam*. Yogyakarta: Safiria Insania Press.

Johnson, S.L., Rush, S.C. (1995). *Reinventing The University*. New York: John Wiley & Sons.

Kaplan Robert dan Norton David. (1996). *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Alih Bahasa Peter R Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga.

Konsorsium Bidang Ilmu Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung. (2006). *Pandangan Keilmuan UIN Wahyu Memandu Ilmu*. Bandung Gunung Djati Press.

Kuncoro, Mudrajat. (2005) *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?*, Jakarta: Erlangga

Langgulang, Hasan. (1989). *Manusia dan Pendidikan : Suatu Analisa Psikologi dan Pendidikan*. Jakarta: Pustaka al-Husna.

Lewis, R.G dan Smith, D.H. (1994). *Total Quality in Higher Education*. Florida: St. Lucie Press.

Mali, Paul. (1978). *Improving Total Productivity*. Canada: John Wiley and Sons. Inc.

Moleong, Lexy, J., (1990). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Miskel dan Hoy. (1978). *Educational Administration Theory Research and Practice*. New York: Random House.

Muhadjir, Noeng (1990). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasin.

Muhaimin et al. (2002) *Paradigma Pendidikan Islam Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*. Bandung: Rosda.

_____ (2003). *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

_____ (2003). *Arah Baru Pengembangan Pendidikan Islam*, Bandung: Nuansa

Mulyadi. (1998). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.

Mulyasa, E. (2005), *Menjadi Guru Professional, Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mulyono. (2011). *Perencanaan Strategic Mutu Akademik Perguruan Tinggi (Studi Kasus pada Perguruan Tinggi Agama Islam di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dan Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung*. Disertasi. Program Doktor Administrasi Pendidikan Islam. Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia Bandung.

Murgatroyd, Stephen dan Colen Morgan. (1993). *Total Quality Management and The School*. Buckingham-Philadelphia: Open University 2008.

Nawawi, Hadari. (1995). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Ndraha, Taliziduhu. (1988). *Manajemen Perguruan Tinggi*. Jakarta: PT. Bina Aksara.

Newby, Timothy J., et.al (2000). *Instructional Technology for Teaching and Learning*. New Jersey: Prentice Hall.

Notoatmodjo, S. (1992) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sanusi, Ahmad. (1990) *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Pendidikan*. Bandung: IKIP Bandung.

Source: MetLife Survey of the American Teacher. (2006). *Teacher Quality and Preparation: Stories and Statistics from the Field*. Brooke Haycock and Heather Peske

Soetjipto, dkk, (2003). *Mengurai Benang Kusut Pendidikan*, Jakarta: Transformasi

Soetjipto, *Profesi Keguruan*, 2000 Jakarta: Rineka cipta

Peraturan Pemerintah No. 37 tahun 2009 tentang Dosen

Parsad, Basmat. (2000) *Teacher Preparation and Professional Development (2000)*. National Center for Education Statistics U.S. Department of Education

Peterson dan Mets. (1993). *Planning and Management for a Changing Environment*. California: Jersey Bass Publisher.

Pidarta, Made. (1998). *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara.

Rahim, Husni. (2001). *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Logos.

Sallis, Edwardd. (2010). *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Penerjemah: Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. Yogyakarta: IRCiSoD.

Salusu. (1996). *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta: Gramedia Press.

Sholihah, Tutut (2006). *Manajemen Pembinaan Mutu Dosen (Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Malang)*, Disertasi. Bandung: Program Pascasarjana S3 Universitas Pendidikan Indonesia.

Siagian, Sondang P. (2007). *Manajemen Strategik*, Cetakan Ketujuh, Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Soebagio Atmodiwiro. (2000). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadirya Jaya.

Stenbrink, K.A. (1986). *Pesantren, Madrasah, Sekolah Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, Jakarta: LP3ES.

Suardi, R., (2001). *Sistem Manajemen Mutu 9000:2000: Penerapannya Untuk Mencapai TQM*. Jakarta: Penerbit PPM.

Sudiyono. (2004). *Manajemen Pendidikan Tinggi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Sudjana, Nana. (1990). *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum di Sekolah*. Bandung: Sinar Baru.

Sugiyono. (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Supriadi, Dedi dan Jalal, Fasli. (2001). *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.

Sutermeister, Robert A., (1976). *People and Productivity*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Tampubulon, Daulat, P. (2001). *Perguruan Tinggi Bermutu*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Taufiq, Ali Muhammad. (2004). *Praktik Manajemen Berbasis Al-Quran*. Jakarta: Gema Insani.

Tenner, A.R., and I.J. Detoro. (1992). *Total Quality Managemen*. Addison Wesley Publishing Company.

Tilaar, HAR. (1994). *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

_____. (2002). *Pendidikan Untuk Masyarakat Indonesia Baru*. Jakarta: Grasindo

_____. (2009). *Kekuasaan dan Pendidikan Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan*. Jakarta: Rineka Cipta.

_____ (2009) dalam *Pengembangan Profesionalisme Guru*, Suyatno,

Tilaar, H.A. R. (2004). *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, Jakarta: Rineka Cipta.

Tjiptono, Fandy. & Anastasia Diana. (2001). *Total Quality Management* Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.

Usman, Moh. Uzer. (1992). *Menjadi Guru Professional*. Bandung: Rmaja Rosdakarya.

Wilson Bangun, (2008). *Intisari Manajemen*, Bandung: Refika Aditama.

Yunus, Mahmud. (1995). *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Mutiara Sumber Widya.